

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**

# **ZÁSoby - pořízení, výroba, evidence, inventarizace**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Jana SKUHROVCOVÁ**

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Eva SLÁDKOVÁ

**Znojmo, 2012**

## PROHLÁŠENÍ A PODĚKOVÁNÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Zásoby – pořízení, výroba, evidence, inventarizace“ vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně označila a uvedla v seznamu použitých zdrojů.

V Praze, dne 16. Dubna 2012

.....

Jméno PŘÍJMENÍ

## PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Evě Sládkové za odborné vedení, připomínky, rady a za čas, který mi po celý rok věnovala.

Tímto děkuji také vedení společnosti COUNTRY LIFE s. r. o., za souhlas s použitím informací z vnitropodnikové dokumentace a jejím zaměstnancům za sounáležitost při zpracovávání informací.



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	<b>Jana SKUHROVCOVÁ</b>
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Účetnictví a finanční řízení podniku
Název	<b>ZÁSoby - pořízení, výroba, evidence, inventarizace</b>
Název (v angličtině)	<b>STOCKS – acquisition, production, record, inventory</b>

Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Vykazování zásob ve vlastní výrobě, v maloobchodě a velkoobchodě, včetně zásob převzatých do komisního prodeje.

Postup práce:

1. Prostudování odborné literatury a legislativy, objasnění základních pojmů pro metodiku účetnictví a výkaznictví v oblasti zásob.
2. Seznámení s podnikem, jehož informace budou předmětem zpracování, zejména studiem vnitřních směrnic a podnikové praxe v oblasti zásob.
3. Analýza struktury zásob podniku a jejich dopad do účetní závěrky a jejich vliv na finance podniku.
4. Vyhodnocení získaných informací a doporučení možných změn v podniku.

Rozsah práce: 40 - 55

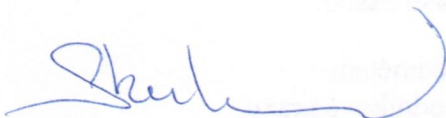
Seznam odborné literatury:

1. SAMUELSON, Paul A., NORDHAUS William. *Ekonomie*. 2. vyd., Praha. Nakladatelství Svoboda 1955. 1011 s. ISBN 80-205-0494-X.
2. SCHIFFER, Vladimír. *Inventarizace v praxi*. 1. vyd., Praha. Grada Publishing, a. s., 2006. 292 s. ISBN 80-247-1921-5.
3. LOUŠA, František. *Zásoby*. 3. aktualizované vyd., Grada Publishing, a. s. 2007. 170 s. ISBN 978-80-247-2117-0.
4. *Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví ve znění pozdějších předpisů*
5. *Zákon č. 47/2011 Sb. o dani z přidané hodnoty ve znění pozdějších předpisů*
6. *Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení č. 563/1991 Sb., zákona o účetnictví ve znění pozdějších předpisů*

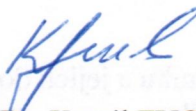
Datum zadání bakalářské práce: duben 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2012

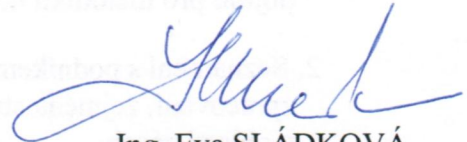
L.S.



Jana SKUHROVCOVÁ  
autor



Prof. PhDr. Kamil FUCHS, CSc.  
rektor SVŠE Znojmo



Ing. Eva SLÁDKOVÁ  
vedoucí bakalářské práce

## ABSTRAKT

Bakalářská práce „Zásoby – pořízení, výroba, evidence, inventarizace“ je zaměřena na správný výklad a význam zásob v podniku.

Práce obsahuje dvě hlavní kapitoly, teoretickou a praktickou část.

V teoretické části se čtenář seznámí s právními předpisy, kterými se zásoby v účetní jednotce řídí, to znamená pravidla na vstupu například možnosti oceňování, životní cyklus zásob až po výstup z podniku.

V praktické části je názorně ukázán význam výpočetní techniky, její pomoc i úskalí, u výrobní a obchodní společnosti s dlouhou historií.

Klíčová slova:

Zásoby, pořízení, výroba, evidence, inventarizace, materiál, zboží, polotovary, komise...

My bachelor thesis “Stocks – acquisition, production, record, inventory” is focusing on structure and reporting of the stock.

My work contains two main chapters, theory and practical part.

In theoretical part, the reader will be informed about legal laws, which cover stocks. Like evaluation and lifecycle of stock and sale.

In practical part, we show the influence of computer technology, its benefits and drawbacks in a company with long history.

The key words:

Stocks, acquisition, production, record, inventory, material, goods...

# OBSAH

1	ÚVOD.....	8
2	CÍL PRÁCE A METODIKA.....	9
3	TEORETICKÁ ČÁST.....	10
3.1	PRÁVNÍ PŘEDPISY UPRAVUJÍCÍ ZÁSoby .....	10
3.2	TŘÍDĚNÍ MAJETKU.....	10
3.3	VÝZNAM ZÁSOb V ÚČETNÍ JEDNOTCE.....	12
3.4	ZPŮSOBY EVIDENCE ZÁSOb .....	13
3.4.1	ÚČTOVÁNÍ ZPŮSOBEM A.....	15
3.4.2	ÚČTOVÁNÍ ZBŮSOBEM B.....	16
3.5	POŘÍZENÍ ZÁSOb .....	17
3.6	OCEŇOVÁNÍ ZÁSOb.....	20
3.6.1	OCEŇOVÁNÍ PŘI POŘÍZENÍ.....	20
3.6.2	OCEŇOVÁNÍ PŘI VYSKLADŇOVÁNÍ.....	22
3.7	OCEŇOVÁNÍ ZÁSOb.....	24
3.8	PRODEJ.....	26
3.9	PODNIKOVÉ SMĚRNICE.....	27
4	PRAKTICKÁ ČÁST.....	30
4.1	PREZENTACE SPOLEČNOSTI.....	30
4.2	OBEČNÉ INFORMACE.....	36
4.3	INTERNÍ INFORMACE.....	37
4.4	STRUKTURA SKLADŮ .....	38
4.5	SOUBĚH DVOU SYSTÉMŮ A .....	40
4.6	SOUBĚH DVOU SYSTÉMŮ B.....	41
4.7	PŘECHOD NA JEDNOTNÝ SOFTWARE.....	42
4.8	JEDNOTNÝ SOFTWARE .....	43

4.9	EVIDENCE ZÁSOb	44
4.10	POŘÍZENÍ ZÁSOb	44
4.11	SKLADOVÉ POHYBY	49
4.12	INVENTARIZACE	51
4.13	PRODEJ	52
4.14	VLIV ZÁSOb NA FINANCE PODNIKU	53
4.15	DOPORUČENÍ ZMĚN	62
5	ZÁVĚR	63
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:	64

# 1 ÚVOD

V této práci se věnuji výkladu účtování zásob v účetních jednotkách, které vedou podvojně účetnictví. Vždy se řídím vyhláškou 500/2002 Sb., kterou se provádí ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví a Českými účetními standardy.

Zásoby jsou pro účetní jednotky aktivum, v rozvaze je můžeme najít jako položku C. (Oběžný majetek) a oddíl I. (Zásoby). Pořizování zásob probíhá obvykle nákupem nebo vlastní výrobou, méně obvyklým pořízením je darování a zdědění. Zásoby by měly mít krátký životní cyklus, protože na jejich přeměně a prodeji závisí ekonomická stabilita účetní jednotky.

Zásoby jsou až na výjimky (společnosti zabývající se hlavně poskytováním služeb – např. účetní a právní společnosti – a prodejem autorských práv) podstatnou položkou vázající finanční kapitál podniku. Systém řízení zásob musí udržovat optimální hranici skladovaných zásob tak, aby zbytečně nevázaly peněžní prostředky, které by mohly být investovány efektivněji a zároveň musí zajistit na skladě takový objem zásob, aby nedocházelo k přerušení výroby a tím k finančním ztrátám podniku, neplnění dodávek apod. Takový systém musí počítat s interními (např. cena skladovacího místa, průměrná měsíční/denní spotřeba...) a s externími vlivy (např. situace na trhu a s tím spojená možnost proměnlivé poptávky, roční období a cena...).

Účetní jednotka by měla své nákupy a výrobu synchronizovat se svým business plánem, který se obvykle tvoří na 3-5 let dopředu a jsou z něj ročně vytvářeny rozpočty, ty by měly být podrobné pro různá střediska popřípadě produkty a zakázky. Veškeré rozpočty a kalkulace jsou v průběhu období „živá“ věc a měly by být přizpůsobovány aktuální situaci v podniku.



## **2 CÍL PRÁCE A METODIKA**

### **CÍL PRÁCE**

Teoretická část seznámí čtenáře s problematikou zásob v podniku. Upřesní, jakou částí majetku zásoby jsou a co pro účetní jednotku znamenají. Čtenář projde celý koloběh zásob, tedy od možností pořízení, přes různé stavy mezivýroby a výroby až k prodeji, popřípadě skladování přes rozvahový den. Vysvětlí možné způsoby oceňování na vstupu (například při nakupování nebo při výrobě) i na výstupu a povolené způsoby účtování a evidence zásob v účetní jednotce. Připraví na inventarizaci. Shrne zákonné povinnosti účetní jednotky při inventarizaci a možnosti jak a kdy ji provádět.

Praktická část popisuje, jak se chová účetní jednotka při své ekonomické činnosti, jaký je význam výpočetní techniky a správné návaznosti skladového hospodářství na účetní software. Dále si čtenář může udělat představu o chování velkého podniku při inventurách a seznámit se s prodejní politikou lídra na trhu biopotravin v České republice.

### **METODIKA**

Ke správnému výkladu teorie byly shromážděny a studovány materiály, které upravují (zákony, vyhlášky...) nebo popisují (odborná literatura) problematiku zásob v účetní jednotce.

Rozbor literatury a rozčlenění na určité pasáže byl determinován tím, že práce prochází životní cyklus zásob v účetní jednotce v logickém pořadí.

Praktická část je tvořena na základě prezentačních materiálů, interních ne však citlivých informací a rozhovorů s pracovníky COUNTRY LIFE s. r. o.

## 3 TEORETICKÁ ČÁST

### 3.1 PRÁVNÍ PŘEDPISY UPRAVUJÍCÍ ZÁSoby

- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví (dále jen zákon)
- Vyhláška 500/2000 Sb. (kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb. (dále jen vyhláška)
- Český účetní standart č. 015 – Zásoby (stanovuje základní postupy účtování)
- Český účetní standart č. 007 – Inventarizační rozdíly a ztráty v rámci norem přirozených úbytků zásob

### 3.2 TŘÍDĚNÍ MAJETKU

Zásoby jsou část aktiv podniku – významná část, protože zásoby obvykle představují 10% až 25% z jejich celkové hodnoty – zde uvádím rozdělení části aktiv - majetku:

Dlouhodobý majetek

- Dlouhodobý hmotný majetek (ocenění je vyšší než 40 000,-- a doba použitelnosti je delší než jeden rok)  
Například: budovy a stavby, pěstitelské celky, základní stádo, samostatné movité věci...
- Dlouhodobý nehmotný majetek (ocenění si účetní jednotka podle zákona o dani z příjmu může určit sama – v minulosti byla hranice 60 000,--)  
Například: patenty, know-how, autorská práva...
- Dlouhodobý finanční majetek (doba držení je plánována na delší období než jeden rok, účetní jednotka z majetku užitek – dividendy apod.)  
Například: investiční cenné papíry, dlouhodobé půjčky, také umělecké předměty určené k obchodování

## Oběžný majetek

- Zásoby
  - Materiál
    - Suroviny – základní materiál, který přechází do výrobku
    - Pomoc. látky – vstupují do výrobku, ale netvoří jeho podstatu
    - Provozní látky – mazadla apod.
    - Náhradní díly
    - Obaly
    - Ostatní movité věci s dobou použitelnosti do jednoho roku
    - Ostatní movité věci s dobou použitelnosti nad jeden rok, ale s cenou do 40 000,-- (zde vzniká možnost pro vnitropodnikové směrnice, kdy účetní jednotka může evidovat nakoupené prostředky jako majetek, příkladem může být notebook, tiskárna, mobilní telefon...)
  - Nedokončená výroba – materiál se mění ve výrobek – prochází výrobou, zatím ho za hotový výrobek považovat nelze.
  - Polotovary – další výrobní fáze, kdy již podnik eviduje užitnou hodnotu. Je možné ho prodat, kupující musí dále pokračovat ve výrobním procesu.
  - Výrobky – přeměna vstupů je dokončena, výrobek je určen k prodeji a běžnému použití.
  - Zboží – movité a nemovité věci, které účetní jednotka nakupuje za účelem dalšího prodeje.
  - Zvířata – nakoupena nebo vychována účetní jednotkou. Například: kožešinová zvířata, ryby, zvířata ve výkrmu, hejna hus, kachen, slepic...
  - Poskytnuté zálohy na zásoby
- Pohledávky
  - Právo věřitele požadovat na dlužníkovi plnění, které vzniklo na základě závazku.
- Finanční majetek krátkodobý
  - Peněžní prostředky na pokladnách a bankovních účtech v jakékoliv měně, ceniny, krátkodobé cenné papíry.

## Časové rozlišení

- Náklady příštích období

Účet se používá v případech, kdy účetní jednotka vykazuje úhradu ve stávajícím období, ale náklad patří do období následujícího – obvykle se jedná o služby (například nájemné nebo pojistné zaplacené na více období dopředu). Podmínkou u takového zápisu je, že částka je známá.

- Příjmy příštích období

Účet se používá v případech, kdy účetní jednotka má výnos ve stávajícím období, ale zaplacené bude až v období příštím, i zde musí být známá částka, obvykle se jedná o služby (příkladem může být také nájemné, kdy účetní jednotka užívá pronajatou nemovitost, ale nájemné uhradí za více období zpětně).

- Dohadné účty aktivní

Účet se používá v případech, kdy víme, že ve stávajícím období vznikl účetní jednotce výnos, není však ještě přesně vyčíslen nebo na něj není nárok (pokud účetní jednotce ve stávajícím období vznikla škodní událost a je nahlášena na pojišťovnu, je pravděpodobné, že přijde plnění, účet se použije, pokud nepřišlo do rozvahového dne, dále bývá tento účet použit na časové rozlišení u energie).

### **3.3 VÝZNAM ZÁSOB V ÚČETNÍ JEDNOTCE**

V majetku podniku zastávají zásoby důležitou pozici. Nejen tím, že se v nich váže velká část finančních prostředků, ale také tím, že logistika a výše skladových zásob musí být optimalizována podle výrobní povahy podniku, podle poptávky a podle dalších často těžko předvídatelných aspektů. Snížením stavu zásob na skladech se může dosáhnout finančních úspor, hrozí však výpadky v dodávkách, zastavení výroby a zhoršení úrovně služeb. Naopak přezásobením vznikají problémy jako například větší potřeba skladovacích prostor a více finančních prostředků, za které bude nakoupeno.

Se změnou množství nákupu (tedy s menší či větší spotřebou) souvisí makroekonomické ukazatele, například ovlivňuje ekonomickou rovnováhu. V praxi to znamená, že společnosti méně nakupují a obchodníci utrží méně, tím jsou tlačeni ke snižování nákladů – zmenšení skladových zásob, snížení mzdových nákladů... Zaměstnanci se bojí o svá

místa, mnozí již byli propuštěni, nebo jim byly sníženy platy, jako zákazníci jsou tedy v utrácení opatrnější...

Motor slovenskej ekonomiky sa čoraz viac zadržáva. V treťom kvartáli tohto roku sa totiž rast našej ekonomiky oproti predchádzajúcim trom mesiacom spomalil o pol percenta na 3 percentá.<sup>1</sup>

Teorii potvrdzuje Soňa Muzikářová, analytička Slovenské spořitelny, která situaci na Slovensku popisuje slovy: „Spotřeba domácností klesla o procento, čo súvisí s väčšou opatrnosťou a šetrením domácností, ako aj so situáciou na trhu práce.“ Fakt, že společnosti v takové situaci šetří, potvrzuje Juraj Procházka, šéf společnosti Elteco: „Různe optimalizačné metódy vyhrotili situáciu v tejto oblasti, lebo skoro nikto nič nemá na sklade. To spomaľuje dokončovanie zákaziek a spôsobuje termínové problémy, a tým zhoršovanie pozície firmy na trhu,“<sup>2</sup>

Při první vlně celosvětové krize, která nás zasáhla v roce 2009, se účetní jednotky poučily a snaží se nepřezásobit se, dobře už znají, že není lehké se v případě malé poptávky nadměrných skladových zásob zbavit. V dnešní době nejsou opatrné jen společnosti na Slovensku, ale v celé Evropě, dobře si uvědomují nejisté budoucí vyhlídky a špatné prognózy ekonomů. Tím však možnou nastávající krizi ještě zesílí.

### **3.4 ZPŮSOBY EVIDENCE ZÁSOb**

ČÚS dávají účetním jednotkám možnost volby mezi dvěma možnými způsoby účtování. Tyto způsoby jsou označeny jako způsob A a B. Dle způsobu A jsou prováděny souběžné zápisy ve skladové evidenci, tj. na skladových kartách a na účtech zásob v hlavní knize. Skladová evidence (někdy se též používá termín „vedení evidence zásob dle druhů“) musí být vedena jak v jednotkách množství, tak i v příslušném ocenění.

---

<sup>1</sup> *Firmy sa nechcú zásobiť. Boja sa krízy.* [cit 2011-12-07]. <http://hnonline.sk/ekonomika/c1-54008090-firmy-sa-nehcu-zasobit-boja-sa-krizy>

<sup>2</sup> *Firmy sa nechcú zásobiť. Boja sa krízy.* [cit 2011-12-07]. <http://hnonline.sk/ekonomika/c1-54008090-firmy-sa-nehcu-zasobit-boja-sa-krizy>

Při účtování dle způsobu B musí sice být též během roku vedena skladová evidence, ale v účetnictví se účtuje při nákupu přímo do nákladů. Na účtech zásob se pak účtuje pouze koncem účetního období při uzávěrci účetních knih.<sup>3</sup>

Když si na začátku období zvolí jeden způsob, nesmí v rámci zásady kontinuity své rozhodnutí měnit. Mohou se však v jedné účetní jednotce objevit oba způsoby (viz. praktická část).

Dalším běžným způsobem, kdy máme v evidenci zásoby (většinou zboží), které nevlastníme, je tak zvaný komisní prodej. Využívá se běžně v maloobchodním prodeji. Účetní jednotka, která provozuje obchod, přijme od dodavatele (obvykle malý živnostník) zboží, které po smluvenou dobu prodává. Jako příjemka se vyhotovuje předávací protokol nebo dodací list. Po uplynutí této doby účetní jednotka připraví vyúčtování prodaného zboží, na které dostane od dodavatele doklad. Nákupní ceny jsou obvykle předem určeny a prodejní si účetní jednotka nastavuje sama. Výhodou je, že účetní jednotka nemusí vázat své peněžní prostředky v zboží a zaplatí pouze to, co je schopna prodat, tím eliminuje i riziko „ležáků“ na skladě. Živnostník má větší možnost odbytu, než kdyby prodával za hotové (nebo i na fakturu), nevýhodou pro něj je, že po uplynutí doby, po kterou má účetní jednotka jeho výrobky prodávat, se mu může vrátit celý objem.

Výrobce bižuterie dodává do malého obchodu své výrobky, které nechává v komisi. V pravidelných intervalech výrobce dochází do obchodu s novými výrobky, inkasuje peníze za prodané a vystavuje daňové doklady.

V praxi a účtování je průběh následující:

#### **Příklad 1 KOMISNÍ PRODEJ:**

TEXT ÚČETNÍHO ZÁPISU	ČÁSTKA	účtování u výrobce	
		MD	D
dodání výrobků do obchodu (skladová cena výrobce)	400	123.2	123.1
vyúčtování komise – vyskladnění	300	613	123.2
vyúčtování komise - příjem hotovosti	500	211	601
vrácení neprodaných výrobků	100	123.1	123.2

<sup>3</sup>LOUŠA, František. *Zásoby*. 3. aktualizované vydání. Grada Publishing, a. s. 2007. 170 s. ISBN 978-80-247-2117-0., str. 13

TEXT ÚČETNÍHO ZÁPISU	ČÁSTKA	účetování v obchodě	
		MD	D
naskladnění zboží do komise (prodejní cena výrobce)	600	777.1	777.2
maloobchodní prodej	800	211	604
vyúčtování komise - výdej hotovosti	500	504	211
vyúčtování komise - vyskladnění komise	500	777.2	777.1
vrácení neprodaných výrobků	100	777.2	777.1

Legenda účtů: 123.1 – výrobky na skladě, 123.2 – výrobky v komisi, 211 – pokladna, 504 – prodané zboží, 601 – tržby za výrobky, 604 – tržby za zboží, 613 – změna stavu výrobků, 777.1 – výrobky na skladě (komise), 777.2 – výrobky v komisi (lze použít víceúrovňové členění např. dle odběratelů)

Zdroj: vytvořeno autorem

### 3.4.1 ÚČTOVÁNÍ ZPŮSOBEM A

Při vstupu zásob do podniku se provádí zápis (naskladnění) ve skladové evidenci – tento zápis provede zaúčtování z pořízení na účet skladu – a zaúčtuje se na účet pořízení (sem patří cena z došlé faktury a další pořizovací náklady – viz oceňování). Součet částek z faktur se musí rovnat částce na příjemce (podle interních směrnic je obvykle povolena minimální odchylka těchto částek jako např. haléřové zaokrouhlení).

Pohyby zboží se objeví jak ve skladové evidenci, tak v účetnictví, a to v okamžiku události. Účetnictví by mělo „kopírovat“ pohyby skladové evidence, rozdílem je, že účetní stav zásob je pouze peněžní, ze skladového stavu poznáme jak peněžní hodnotu zásob, tak množství.

#### Příklad 2 PŘÍKLAD SKLADOVÝCH POHYBŮ ZBOŽÍ:

POPIS POHYBU	SKLADOVÝ DOKLAD	účetování	
		MD	D
převod mezi sklady – vyskladnění	převodka výdej	395	132.1
převod mezi sklady – naskladnění	převodka příjem	132.2	395
odpis rozbité položky	výdejka ze skladu - odpis do norem	501	112
zničení prošlého zboží	výdejka ze skladu - skartační protokol	504	132.2
prodané zboží	dodací list	504	132.2
použití pro reprezentační účely	výdejka ze skladu – nedaňové	513	132.1
přebytek určité položky	inventární přebytky	132.1	648

Legenda účtů: 112 – materiál, 132.1 – zboží na skladě A, 132.2 – zboží na skladě B, 395 – vnitropodnikové převody, 501 – spotřebovaný materiál, 504 – prodané zboží, 513 – reprezentace, 648 – provozní výnosy.

Zdroj: vytvořeno autorem

Pozn.: pro různé úbytky zboží a materiálu lze použít i analytické rozlišení nákladů.

Účtováním nákladů v okamžiku události můžeme sledovat hospodářský výsledek za období i za střediska popřípadě za zakázky, protože při spotřebě dokážeme určit, jak a kolik se spotřebovalo a na které středisko mají jít náklady.

Výhodou je, že v každém okamžiku můžeme z účetnictví poznat hodnotu zboží na skladech, je však vykoupena větší administrativní náročností. Zjednodušením může být jednotný software pro skladovou evidenci a účetnictví.

### **Příklad 3 ÚBYTEK ZBOŽÍ SE STŘEDISKOVÝM DĚLENÍM NÁKLADŮ**

DATUM	POPIS POHYBU	SKLADOVÝ DOKLAD	ČÁSTKA	Účtování		STŘEDISKO
				MD	D	
7.1.2012	naskladnění zboží	Příjemka	150 000	132	131	nákup
10.1.2012	zaúčtování faktury došlé		150 000	131	321	nákup
11.2.2012	úbytek na skladě prodejem	dodací list	100 000	132	504	prodejna A
20.3.2012	úbytek na skladě prodejem	dodací list	50 000	132	504	prodejna B

Legenda účtů: 131 – pořízení zboží, 132 – zboží na skladě, 504 – prodané zboží

Zdroj: vytvořeno autorem

### **3.4.2 ÚČTOVÁNÍ ZBŮSOBEM B**

Při vstupu zásob do podniku se provádí zápis (naskladnění) ve skladové evidenci a zaúčtuje se do nákladů. Pohyby zboží (přesun mezi sklady, částečná spotřeba, poškození apod.) se objeví pouze v zápisech skladové evidence, to v praxi přináší několik problémů, zvláště když účetní jednotka používá syntetické účty na spotřebu různých druhů materiálu (přímý, provozní, režijní... viz výše) a nebo se provozy dělí na několik středisek a v okamžiku nákupu ještě není známo, jak a které středisko materiál použije, nebo se záměr změní. V okamžiku nákupu se použije obvykle účet spotřeby (501 – spotřeba materiálu



nebo 504 – prodané zboží), ale pokud účetní jednotka zjistí poškození nebo zničení, je nutné patřičnou částku přeúčtovat na příslušné účty škod, podobně se bude postupovat při použití zásob na reprezentační účely nebo při krádeži apod. Jiným problémem může být nemožnost časově rozlišit okamžik nákupu a spotřeby, znemožňuje to zjistit výsledek hospodaření za kratší časové úseky, než je účetní období.

Pro malé účetní jednotky bez složitých kontrolních mechanismů je tento způsob jistě nejjednodušší. Při četných skladových pohybech, používání střediskového členění a měsíčních uzávěrek, je tento způsob prakticky nepoužitelný.

### **3.5 POŘÍZENÍ ZÁSOB**

Vstup zásob do podniku může být několika způsoby. Nejčastějším je nákup, dále pak vlastní výroba, aktivace a nejméně častým způsobem je inventární rozdíl, zdědění a darování.

Nakoupené zásoby oceňuje účetní jednotka pořizovací cenou (viz. oceňování), přesné postupy, které vedou ke správně stanovené ceně, by měly být ještě popsány v interní směrnici, která všechny zákonné podmínky shrne a pracovníci, kteří zásoby naskladňují a účetní, kteří správnost kontrolují se všemi došlými fakturami (popřípadě s vyčíslenými interními náklady) jsou povinni se jí řídit. Nemusí tudíž studovat jednotlivé zákony a směrnice.

Velké společnosti mají svůj nákup bezpečně zajištěn písemnými smlouvami. Ty jim zabezpečují nejen plynulost dodávek, popřípadě možnost sankce dodavatele a tím minimalizování rizika vlastních ztrát z přerušení výroby a stálost cen, ale také možnost množstevních slev.

Tak zvané bonusy se zjišťují obvykle za určité období zpětně – podle odebraného zboží. Bonus může být vázán na množstevní jednotky nebo na peněžní hodnotu faktur. Dodavatel vystavuje opravný daňový doklad, který patří do stejného období. Od 1. 4. 2011 a je dodavatel povinen vystavit opravný daňový doklad s DPH, sazby se zjišťují podle původního plnění.

Na konci účetního období mohou nastat tyto situace:

- na zboží, které už je naskladněné nedošla faktura  
Zásoby se ocení dle podnikových směrnic (viz. níže) a v této ceně se místo účtu 321 – dodavatelé použije 389 – dohadné účty pasivní
- došla faktura na zboží, které ještě není na skladě  
Fakturu neúčtujeme na účet skladu, jako tomu je při spárování s příjemkou, ale na účet 139 – zboží na cestě (119 – materiál na cestě)
- veškeré naskladněné zboží je také pokryto došlými fakturami

Zejména účetní jednotky s výrobní činností běžně účtují o zásobách vlastní výroby, tj. o nedokončené výrobě, polotovarech vlastní výroby, výrobcích a případně zvířatech. Pro účtování je vyhrazena ve směrné účtové osnově účtová skupina 12 – Zásoby vlastní výroby, v rámci níž si účetní jednotka stanovuje podle svých potřeb syntetické, případně analytické účty.<sup>4</sup>

Další účetní jednotky, které účtují o „nedokončené výrobě“, mohou být subjekty poskytující služby (například auditoři nebo daňoví poradci) a tvůrčí procesy (například programátoři).

---

<sup>4</sup> BŘEZINOVÁ, Hana. MUNZAR, Vladimír. *Účetnictví I.* 3. přepracované a rozšířené vydání: Institut Svazu účetních, a. s. 495 s. ISBN 978-80-86716-45-9., str. 189

#### Příklad 4 ÚČTOVÁNÍ A PRŮBĚH VLASTNÍ VÝROBY

OBDOBÍ	TEXT ÚČETNÍHO ZÁPISU	ČÁSTKA	MD	D
1	spotřeba materiálu	10	501	112
	mzdy na zakázku	100	521	331
	Pojištění	37	524	336
	nedokončená výroba	147	121	611
2	spotřeba materiálu	50	501	112
	mzdy na zakázku	100	521	331
	Pojištění	37	524	336
	polotovary - převod z nedokončené výroby	147	611	121
	polotovary (147 + 187)	334	122	612
3	spotřeba materiálu	100	501	112
	mzdy na zakázku	100	521	331
	Pojištění	37	524	336
	výrobky - převod z polotovarů	334	612	122
	výrobky (334 + 237)	571	123	613
	vše prodáno – vyskladnění	571	613	123
	vše prodáno – fakturace	700	311	601

Legenda účtů: 112 – materiál, 121 – nedokončená výroba, 122 – polotovary, 123 – výrobky, 311 – odběratelé, 331 – zaměstnanci, 336 – zúčtování s institucemi, 501 – spotřeba materiálu, 521 – mzdové náklady, 524 – zákonné pojištění, 601 – tržby za výrobky, 611 – změna stavu nedokončené výroby, 612 – změna stavu polotovarů, 613 – změna stavu výrobků

Zdroj: vytvořeno autorem

Aktivace se obvykle používá, když si účetní jednotka vyrábí zásoby sama pro sebe a dále při úpravě nakoupených zásob.

#### Příklad 5 ÚČTOVÁNÍ AKTIVACE

TEXT ÚČETNÍHO ZÁPISU	ČÁSTKA	MD	D
přijetí výrobků na sklad	100	123	613
vyskladnění (vlastní potřeba)	100	501	123
zúčtování aktivace	100	613	621

Legenda účtů: 123 – výrobky vlastní výroby, 501 – spotřeba materiálu, 613 – změna stavu výrobku, 621 – aktivace materiálu a zboží

Zdroj: F. Louša, ZÁSoby

Běžné inventární rozdíly v převážné většině nejsou důležitým pohybem ve skladové evidenci. Přebytky zásob na skladě mohou být způsobeny nesprávně nastavenými kalkulacemi při výrobě, chybou v naskladňování nebo naopak mylným vyskladněním... Velkou roli v inventárních rozdílech hraje lidský faktor. Větší rozdíly jsou obvykle do mínusu a jsou způsobeny neopatrností zaměstnanců, krádeží...

S dědictvím se můžeme setkat jen zřídka a spíše u fyzických osob, které vedou účetnictví.

S darováním se setkáváme v charitativní rovině, jako způsob pořízení zásob může nastat v okamžiku, kdy účetní jednotka (tedy dárcce) nechce darovat finanční příspěvek. Dárce si tak může uvolnit skladovací prostory od „ležáků“, tedy zboží, které se špatně nebo vůbec neprodává, může se tím propagovat (pokud na výrobcích bude mít i své logo nebo jiný poznávací znak) a obdarovaný takové zásoby třeba prodává ve svém stánku na dobročinných jarmarcích apod.

## **3.6 OCEŇOVÁNÍ ZÁSOB**

Pravidla oceňování upravuje část čtvrtá Zákona o účetnictví, § 49 Vyhlášky a 3. bod ČÚS 015.

Oceňováním se účetní jednotka zabývá na vstupu zásob (okamžik nákupu, výroby) a na výstupu (při prodeji, likvidaci...). Oceňuje se v peněžních jednotkách.

V příloze k účetní závěrce musí účetní jednotka vždy uvést zvolený způsob oceňování.

### **3.6.1 OCEŇOVÁNÍ PŘI POŘÍZENÍ**

Podle způsobu pořízení se používá následující metoda:

- Vlastní náklady – pro zásoby vlastní výroby

Patří sem náklady přímé (tedy ty, které jde jednoznačně určit na jednici výroby – materiál, superhrubé mzdy výrobních pracovníků...) a nepřímé (tedy ty, které účetní jednotka nemůže jasně určit – odpisy, energie, superhrubé mzdy správních zaměstnanců a údržby...).

## Příklad 6 VÝROBA PLYŠOVÉHO MEDVÍKDA

DRUH	MATERIÁL	MEDVĚD A	MEDVĚD B
přímý	Plyš	300 Kč	120 Kč
přímý	knoflíky	60 Kč	60 Kč
přímý	vycpávka	100 Kč	55 Kč
přímý	mzdy šiček	500 Kč	300 Kč
nepřímý	nitě, jehly	90 Kč	30 Kč
nepřímý	odpisy stroje	15 Kč	10 Kč
nepřímý	odpisy haly	20 Kč	11 Kč
nepřímý	Energie	70 Kč	28 Kč
nepřímý	mzdy THP	120 Kč	80 Kč
<b>celkem</b>		<b>1 275 Kč</b>	<b>694 Kč</b>

Základní nástroj, s jehož pomocí se takové „rozpočty“ sestavují, je kalkulace. **Kalkulací** se v nejobecnějším slova smyslu rozumí **přiřazení** (propočet) nákladů, marže, zisku ceny nebo jiné **hodnotové veličiny** na **naturálně vyjádřenou jednotku výkonu** (výrobek, práci nebo službu, na činnost nebo operaci, kterou je třeba v souvislosti s procesem tvorby výkonu provést).<sup>5</sup>

Zdroj: vytvořeno autorem

Kalkulace má několik úrovní, v rámci oceňování je důležitá ta první - vlastní náklady výroby (provozu) = přímé + nepřímé náklady. (více v kapitole prodej)

- Reprodukční pořizovací náklady – pro zásoby darované, získané vlastní výrobu, zděděné, nalezené při inventarizaci.

Používá se posudek znalce, který stanoví cenu, za kterou bychom věc pořídili v okamžiku účtování. Znalcem se rozumí nejen soudní odhadce, ale též člověk s odbornými znalostmi a zkušenostmi.

Příkladem může být inventární přebytek 2 ks zboží, které účetní jednotka prodává: nákupčí porovnáním s dostupnými nákupními cenami odhadne hodnotu nálezů. Nebo naopak účetní jednotka dostane od sponzora (od matky) starší výrobní stroj, jehož tržní hodnota je podle vedoucího výroby cca 700 000 – zde je vhodné požádat o odhad externí osobu.

<sup>5</sup> FIBÍROVÁ, Jana, ŠOLJAKOVÁ, Libuše, WAGNER, Jaroslav. *Nákladové a manažerské účetnictví.*, 1. vydání. Praha : ASPI, a. s. 432 s. ISBN 978-80-7357-299-0.

- Pořizovací cena – nakoupené zboží

Skládá se z ceny pořízení – konečná kupní cena uvedená na faktuře a náklady souvisejícími s pořízením – doprava, skladování při dopravě, provize, pojistné, clo... Do těchto nákladů nikdy nepatří úroky z úvěrů na provoz a pořízení zboží.

Při pořízení majetku v cizí měně se měna přepočítává kursem vyhlášeným ČNB. Ten se vyhláší každý pracovní den, účetní jednotka si může zvolit pevný kurs (delší než jeden den a ne delší než jedno účetní období).

Zjištěné náklady se na základě přijatých faktur a vnitřních účetních dokladů shromažďují na účtu pořízení, v okamžiku naskladnění se přeúčtují příjmkou na skladový účet.

V ideálním případě by zápisy vypadaly takto:

#### **Příklad 7 PRŮBĚH NASKLADNĚNÍ**

DATUM	DOKLAD	TEXT	ČÁSTKA	úctování	
				MD	D
15.1.2012	příjemka	Skladové položky	146 960 Kč	132	131
20.1.2012	Faktura	1 500ks balení čaje	99 960 Kč	131	321
20.1.2012	Faktura	doprava z USA	30 000 Kč	131	321
20.1.2012	JSD	clo za dovoz	17 000 Kč	131	349

Cena čaje: 3,5 USD/1KS 99960

19,04 KURZ K 10. 1.

Legenda účtů: 131 – pořízení zboží, 132 – zboží na skladě, 321 – dodavatelé, 349 – clo a DPH vyměřené celními orgány

Zdroj: vytvořeno autorem

### **3.6.2 OCEŇOVÁNÍ PŘI VYSKLADŇOVÁNÍ**

V okamžiku úbytku je nutné vyskladnit. Zásoby se vyskladňují ve skladových cenách. Zjištění skladové ceny není jednoduché, protože ceny, za které se naskladňuje, se mohou měnit. Nakupované zásoby se obvykle pořizují v pravidelných dávkách a ubývají v menším množství vícekrát. Při častých pohybech na účtu je obtížné přesně určit skladovou cenu, proto jsou zákonem upraveny následující metody:

- FIFO
- Vážený aritmetický průměr – proměnlivý
- Vážený aritmetický průměr – periodický

Všechny metody se při vyskladnění posledního kusu zboží sejdou celkovou cenou, která se bude rovnat celkové ceně, za kterou jsme naskladnili. V průběhu času se metody mohou lišit.

- FIFO (first in – first out)

Metoda se snaží přiblížit rozvahové ocenění zásob cenám trhu. Skladová cena se stanovuje postupně od nejstarší nakoupené zásoby k novějším (zásada první do skladu – první ze skladu).

Metoda se uplatňuje nejen jako oceňovací, ale například i v logistice (materiál nejstaršího data se vyskladňuje nejdříve), v programování slouží abstraktní datový typ FIFO zvaný Fronta)

Opačnou metodou je LIFO (last in – first out). Při této metodě se oceňuje podle nejpozději naskladněné zásoby. Je pravděpodobné, že se metoda bude velmi rozcházet s tržními cenami, zvláště pak při delším skladování. U nás se tato metoda nesmí používat.

- Vážený aritmetický průměr – proměnlivý

Nejčastěji používaná metoda spočívá v přepočtu váženého průměru jednotlivých položek při každém pořízení. Od tohoto přepočtu se úbytky oceňují touto cenou až do dalšího přírůstku. V případě novinky nebo situace, že stará položka je již vyprodána a účetní jednotka provede nákup, není možné počítat průměr cen, úbytek tedy oceňujeme cenou, za kterou bylo naskladněno. Tato metoda nepočítá s tím, že by bylo možné vyskladňovat do minusu a to i v rámci jediného dne, všechny pohyby musí být ve stejném sledu, jako jsou fyzicky prováděny.

- Vážený aritmetický průměr – periodický

Někdy též označovaný jako zjednodušený. Pracuje na stejném principu přepočtu cen jako proměnlivý, ale výpočet se provádí jednou za stanovené období, to nesmí

být delší než jeden měsíc. Tato cena se bude pro vyskladňování používat následující období.

**Příklad 8** OCEŇOVACÍ METODA: FIFO

DATUM POŘÍZENÍ / VYSKLADNĚNÍ	POHYB	CENA	STAV	SKLADOVÁ CENA
počáteční stav		0	0	0
16. 1. Nákup	10	50	10	50
30. 1. Nákup	10	40	10	x
2. 2. výdej do spotřeby 18 ks	10	50	10	40
Pokračování	8	40	2	40

Zdroj: vytvořeno autorem

**Příklad 9** OCEŇOVACÍ METODA: VÁŽENÝ ARITMETICKÝ PRŮMĚR

DATUM POŘÍZENÍ / VYSKLADNĚNÍ	POHYB	CENA ZA KS	STAV	SKLADOVÁ CENA
počáteční stav		0	0	0
16. 1. Nákup	10	50	10	50
30. 1. Nákup	10	40	10	45*
2. 2. výdej do spotřeby	18	45	2	45

\* postup pro výpočet skladové ceny:  $(50 \times 10 + 40 \times 10) / 20 = 45$

Zdroj: vytvořeno autorem

### 3.7 OCEŇOVÁNÍ ZÁSOB

Pomocí inventury jsou zjišťovány a v inventurních soupisech zachycovány skutečné stavy majetku a závazků. Inventarizace je dle § 29 odst. 1 Zákona proces, během něhož jsou porovnávány výsledky fyzického zjišťování stavu majetku a závazků zachycené na inventurních soupisech s účetním stavem, prověřována správnost ocenění zjištěného stavu



a posuzováno, zda neexistují nebezpečí předvídatelného rizika či možné ztráty. Fyzická či dokladová inventura je proto pouze jednou částí inventarizace.<sup>6</sup>

Zákon účetní jednotce ukládá povinnost provádět inventarizaci k rozvahovému dni, ke kterému sestavují řádnou (popřípadě mimořádnou) účetní závěrku. Ta má přesně určenou periodu, ke které lze inventarizaci provést – mohou to být maximálně čtyři měsíce před rozvahovým dnem a nejdéle jeden měsíc po něm – a popisuje postup přičtení přírůstků a odečtu úbytků za dobu od inventarizace k rozvahovému dni. Bez řádně provedené inventarizace není účetní závěrka průkazná. Pro inventarizaci by měla mít účetní jednotka sestavenou směrnici (závazná pravidla chování, která jsou v souladu s veškerou právní legislativou a jen vybírají z možných variant – například interní podobu inventárních protokolů), pak jen stačí jednou za rok upřesnit den a komisi.

Pokud má účetní jednotka povinnost ověření auditorem, pak je běžnou praxí, že zástupce (asistent) auditora, popřípadě sám auditor je u inventury přítomen. Jak je již na začátku zmíněno, zásoby mohou být v podniku podstatnou částí aktiv a kdyby si auditor nebyl jistý správností jejich inventury, nemohl by ověřit, že účetní závěrka podává věrný a poctivý obraz majetkové situace účetní jednotky.

Další povinnosti vyplývající z provedené inventarizace:

- zúčtování rozdílů do období, za které se inventarizace provádí  
Zde je možnost vzájemného zúčtování dle pravidel (např. při možnosti záměny).
- porovnávání účetní hodnoty zásob a potenciální prodejní ceny (prodejní cena – předpokládané náklady spojené s prodejem), pak podle potřeby účetní jednotka tvoří opravné položky případně trvalé snížení ceny zásob
- správná kompletace podepsaných protokolů
- jejich archivace po dobu pěti let
- určení odpovědných osob za inventarizaci, to mohou být zaměstnanci účetní jednotky nebo jiné pověřené osoby. Zákon nezakazuje, aby takovou osobou byl člověk odpovědný za kontrolovaný majetek, není to však vhodné vzhledem k možnosti podvodu.

---

<sup>6</sup> LOUŠA, František. *Zásoby*. 3. aktualizované vydání. Grada Publishing, a. s. 2007. 170 s. ISBN 978-80-247-2117-0., str. 157

### 3.8 PRODEJ

V okamžiku prodeje se účtují dva doklady. Výdejka, která udává částku nákladů a faktura, která se účtuje do výnosů. Rozdíl mezi těmito dvěma částkami se nazývá obchodní marží. Marže je obvykle vypočítána přírůžkou ke skladové ceně. Výsledná částka marže se nerovná výdělku (zisku) z prodané položky. Marži ponížují provozní náklady, jako jsou mzdy THP pracovníků, energie, administrativní náklady apod. Marže také může být ponížována tím, že nefakturujeme plnou prodejní cenu. Prodejní cenu můžeme ponížít na základě množstevních slev (viz. pořizování zboží), časově omezenou prodejní (marketingovou) akcí, zvláštním ceníkem pro různé odběratele apod.

Při výsledných kalkulacích, které mají za úkol ukázat výnosnost různých položek, se může stát, že výsledný hospodářský výsledek je ztrátový. Pak je na podniku, aby rozhodl, zda tento výrobek není vhodné vyloučit ze sortimentu, nebo ho používá jako nalákání zákazníků a pomocí jeho dotování několikanásobně ztracenou částku vydělá. Taková strategie může být použita právě u slevových akcí.

V části oceňování byl uveden důležitý nástroj, který se ve výrobních podnicích užívá a to kalkulace. Pro oceňování byla důležitá skladová cena (tu podle způsobu pořízení zjišťujeme několika způsoby), při prodeji musíme kalkulovat s mnohem více položkami. Přičítáme:

- a) Správní režii (administrativa důležitá pro chod celého podniku)  
= vlastní náklady výkonu
- b) Odbytové náklady (objevují se až v okamžiku prodeje)  
= úplné vlastní náklady výkonu
- c) Zisk (popřípadě ztráta)  
= základní cena výkonu

Správní režii a odbytové náklady nejsou lehké odhadnout tak, aby je účetní jednotka mohla přesně rozvrhnout na určitý výrobek. Proto si podniky ulehčují své kalkulace marží.

Na jeden výrobek se vytváří několik kalkulací.

- Pro nový výrobek (nebo zakázkovou výrobu) je první krok k cenotvorbě předběžná propočtová kalkulace, ta nemusí být 100 % přesná – jsou zde odhadnuté náklady. Na základě takové kalkulace účetní jednotka rozhoduje, zda se bude zabývat výrobou.
- Pokud se rozhodne pro výrobu, z vypočítané kalkulace se připraví plán výroby – zajištění strojového vybavení, obsluhy, odhad časové a materiálové náročnosti. Taková kalkulace se už nazývá plánová (ta může být i první v pořadí, pokud se jedná o sériovou výrobu).
- V průběhu výroby se kalkulace upravuje – operativní kalkulace. Kalkulace se upravuje vždy, když se změní hodnota vstupních položek. Je nutné sledovat nejen ceny materiálu, energie a práce, ale také zapracovanost obsluhy a usnadnění technologie práce.
- Ke konci období, za které výrobek sledujeme (minimálně 1x do roka a to k rozvahovému dni) se vytváří kalkulace výsledná. Je to okamžik, kdy už znám skutečné náklady, mohu je porovnávat a hodnotit.

### **3.9      PODNIKOVÉ SMĚRNICE**

Účetní jednotka je povinna vytvářet podnikové směrnice. Úloha každé vnitropodnikové směrnice spočívá především v zajištění jednotného metodického postupu při sledování skutečností, které nastaly v účetní jednotce. Jejich dopad se projevuje i při sestavování vnitřních plánů, ať už z hlediska finančního hospodaření nebo rozpočtových výhledů, tak také následné realizace hospodářských operací. Pomocí vnitropodnikových směrnic se zajišťuje zachování stejného postupu a stejného řešení obdobných situací. Dalším úkolem každé vnitropodnikové směrnice je vyjádření vůle odpovědných pracovníků účetní jednotky, že v konkrétních situacích má být postupováno konkrétním způsobem (ne jinak). V těchto případech plní vnitropodnikové směrnice úlohu konkrétních pravidel, kterými se musí řídit všichni pracovníci účetní jednotky včetně těch pracovníků, kteří zajišťují zpracování účetnictví účetní jednotky, i když nejsou pracovníky (zaměstnanci) této účetní jednotky.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> *Vnitropodnikové směrnice – proč je mít?*. <http://www.smernice.com>

Při vytváření směrnic se účetní jednotka řídí současným stavem legislativy. Ten se však často v různých oblastech mění a proto je třeba aktualizovat i směrnice dále např. při organizačních změnách v podniku, při změně postupů v účetní jednotce...

Účetní jednotka by tedy měla upravovat směrnicemi všechny oblasti účetnictví a dalších oddělení, které vytváří výstupy, které účetnictví používá a odkazuje se na ně. Je dobré, mít více směrnic, které se budou vztahovat vždy jen k určité části.

Směrnice týkající se zásob:

- Jednotný postup při naskladňování

Upravuje způsob oceňování při naskladňování, bere v úvahu softwarové možnosti systému, určuje povolenou odchylku částky naskladnění a částky na fakturách (například: odchylka je povolena do 1,-- Kč, odchylka může být maximálně 1 % z pořizovací ceny...), upravuje postup účtování takové odchylky...

- Inventarizace zásob

Upravuje vzhled inventárních soupisů, určuje počet členů inventární komise, přikazuje časovou souslednost různých částí inventury, odkazuje se na směrnice úbytků do norem a upravuje postup účtování inventurních rozdílů... Inventuře by měl předcházet „příkaz ředitele (majitele) k inventuře“, který určí členy komise, datum fyzické inventury...

- Kompletace výrobků, dárkových balíčků, pokrmů...

- Snížená pořizovací cena pro evidenci majetku

Pro evidenci majetku se podle Zákona používá hodnota 40 000,-- u hmotného a 60 000,-- u nehmotného majetku, účetní jednotka si může hranici snížit a takový majetek odepisovat, obvykle ho nazýváme drobný.

V účetních jednotkách, které sestavují výkaz zisků a ztrát a rozvahu pro vedení každý měsíc, je běžné odepisování na kalendářní měsíce.

## Příklad 10 ROZDĚLENÍ DROBNÉHO MAJETKU

MAJETEK	HODNOTA V KČ	DOBA ODEPISOVÁNÍ
Hmotný	5 000 - 19 999	24 měsíců
Hmotný	20 000 - 39 999	36 měsíců
Nehmotný	5 000 - 19 999	12 měsíců
Nehmotný	20 000 - 39 999	18 měsíců
Nehmotný	40 000 - 59 999	24 měsíců

Zdroj: vytvořeno autorem

- Ztráty do normy – inventární
- Ztráty do normy – periodické

Patří sem obvykle rozbití při manipulaci, prošlé zásoby... Upravuje podobu zápisů, kam se uvádí např. důvod odpisu, datum, počet v jednotkách množství znehodnocených zásob, datum

- Periodické odepisování skladových zásob

Na konci periody (měsíc, kvartál) se dle zápisů, vytvoří výdejka ze skladu a zaúčtuje se.

Příklad dalších směrnic

- Inventarizace dlouhodobého majetku / pohledávek / závazků / účtu mezd / pokladen
- Účtování mezd
- Odměňování pracovníků
- Časové rozlišení

## 4 PRAKTICKÁ ČÁST

### 4.1 PREZENTACE SPOLEČNOSTI

Společnost Country Life, s. r. o., byla založena na jaře v roce 1991 a byla první, kdo přinesl biopotraviny na český trh. Od počátku jsme chtěli pohlížet na zdravý životní styl komplexně. Nenabízet pouze prodej biopotravin a zdravé výživy, ale také tyto produkty sami pěstovat a vyrábět. Vařit s nimi a naučit i jiné, aby s nimi vařili. Pomoci lidem s praktickou změnou životního stylu a poskytovat informace o rady v této oblasti. Vzdělávat další odborníky v oboru. A to vše spojit s ekologickými hodnotami, které podle nás k harmonickému životnímu stylu nerozlučně patří.



## **COUNTRY LIFE NABÍZÍ KOMPLEXNÍ ŘEŠENÍ:**

### **EKOCENTRUM**

V Nenačovicích u Berouna funguje od roku 2003 ekologické centrum Country Life. Jeho součástí je ekofarma, velkoobchod, biopekárna, mlýn, balárna, školicí středisko a sídlo společnosti. To vzniklo přestavbou bývalého kravína na nízkoenergetickou budovu a přistavěním nové části, tzv. Archy, která má parametry pasivního domu. Jedná se o první pasivní dům postavený v ČR.

Ekocentrum je také místem konání každoročních zářijových Biosoček Country Life.

### **EKOFARMA**

Na ekologické farmě pěstujeme obilí, zeleninu a ovoce v biokvalitě. Každoročně sklízíme více než 60 druhů plodin, včetně těch méně známých, jako jsou topinambury, černý kořen či jakon. Snažíme se pěstovat také vlastní bioosivo a sadbu zeleniny, obilovin a brambor. V roce 1993 ekofarma získala čestné uznání v soutěži o ekologický projekt roku. V roce 2006 jsme pak obdrželi významné ocenění „Bartákův hrnec“ pro nejlepšího ekologického zemědělce roku.

### **BIOPEKÁRNA**

V biopekárně pečeme slané i sladké pečivo, které dodáváme do našich prodejen a restaurací, stejně tak jako do prodejen biopotravin po celé České republice. Obilí, pocházející z naší ekofarmy, meleme na kamenném mlýně (žernovu). Pro pečení tak získáváme čerstvou celozrnnou mouku, ve které zůstávají zachovány veškeré vitaminy, minerální látky a vláknina. Díky použití čerstvě namleté mouky z vysoce kvalitních surovin mají výrobky plnou přírodní vůni i chuť.

### **VELKOOBCHOD**

Společnost Country Life je největším dovozcem, obchodníkem s bioprodukty a jedním z největších obchodníků s produkty zdravé výživy v České republice. Ve velkoobchodu nabízíme téměř 2 000 výrobků, z toho bezmála 1 000 položek v biokvalitě. Sortiment zahrnuje trvanlivé a chlazené potraviny, ovoce a zeleninu, pečivo, ekologické čisticí prostředky a přírodní kosmetiku.

## PRODEJNY BIOPOTRAVIN A ZDRAVÉ VÝŽIVY

Do „biorodiny“ Country Life patří také čtyři prodejny biopotravin a zdravé výživy v Praze. První z nich byla prodejna v Melantrichově 15, otevřená již na počátku devadesátých let. K ní se později přidala prodejna s občerstvením v Jungmannově 1. Obchod na ulici Čs. armády patří k největším bioprodejnám v České republice. V centru Prahy, v Melantrichově ulici ve dvoře, najdete také naši specializovanou prodejnu přírodní kosmetiky.

## RESTAURACE A OBČERSTVENÍ

V Melantrichově ulici se kromě bioprodejen a obchodu s přírodní kosmetikou nachází také naše restaurace. Ta nabízí samoobslužný výběr, teplou i studenou kuchyni, salátový bar či ovocné a zeleninové šťávy. Interiéry restaurace i obou prodejen v centru Prahy pocházejí z dílny architekta Aleše Brotánka.

V naší prodejně v Jungmannově ulici najdete zdravé občerstvení s nabídkou teplých i studených jídel, sendvičů, moučnicků a salátů. A u naší prodejny na Čs. armády jsme pro vás v prosinci 2009 otevřeli nové bistro.

## OSVĚTOVÁ ČINNOST

Nedílnou součástí činnosti Country Life jsou zdravotní a vzdělávací aktivity. Provozujeme Institut životního stylu, který nabízí kurzy zaměřené na praktické vzdělávání v oblasti ekologie a zdravého životního stylu. Tyto kurzy jsou akreditovány Ministerstvem školství.

Zdravý a harmonický životní styl propagujeme také prostřednictvím internetových stránek [Magazinzdravi.cz](http://Magazinzdravi.cz), časopisu *Prameny zdraví* a rekondičních pobytů NEWSTART®. Tyto pobyty jsou vhodné pro každého, kdo chce pečovat o své zdraví. Podobné programy již byly úspěšně realizovány v mnoha zemích světa.

Country Life také inicioval vznik Klubů zdraví, které jsou zaměřeny na uplatňování zásad zdravého životního stylu do každodenního života. V současnosti jich je v ČR založeno přibližně šedesát.

Spolupracujeme s humanitární organizací ADRA. Tato spolupráce trvá již od založení ADRA v roce 1992. Některých humanitárních a záchranných akcí se zúčastnil i ředitel Country Life, pan Otakar Jiránek.



Jsme členem Svazu ekologických zemědělců Pro-bio.

Jsme členem sdružení OCI (Outpost Centers International, [www.outpostcenters.org](http://www.outpostcenters.org)) a ASI (Adventistická Společnost institucí, podnikatelů a manažerů, [www.asi-cs.cz](http://www.asi-cs.cz)).

## **POSLÁNÍ A VIZE**

Naší službou a našimi produkty inspirujeme k vyváženému a ohleduplnému životnímu stylu. Jeho prostřednictvím pomáháme k dosahování souladu se sebou samým, s ostatními lidmi i okolím. Prosazujeme vnímání zdraví jako harmonii oblasti tělesné, duševní, duchovní a sociální.

## **KOMPLEXNÍ ŘEŠENÍ**

Naší snahou je zabývat se zdravým životním stylem ve všech oblastech a na všech úrovních. Výroba a prodej biopotravin jsou pro nás součástí širší koncepce:

Chceme nabízet více než jen biopotraviny a produkty zdravé výživy. Naše koncepce zdravého životního stylu, vyjádřená heslem NEWSTART (link na magazínu zdraví), je mnohem komplexnější. V rámci této koncepce chceme lidem poskytovat praktickou pomoc ve změně životního stylu a být pro ně zdrojem kvalitních informací v této oblasti.

Chceme pokrýt celý řetězec výroby a odbytu biopotravin a produktů zdravé stravy - od pěstování a výroby, přes prodej velkoobchodním i maloobchodním zákazníkům až po restaurační provoz.

Zdravý životní styl je pro nás nerozlučně spjatý také s životním stylem, který je ekologicky šetrný. Ekologické zemědělství je pro nás nejen zdrojem kvalitních a bezpečných potravin, ale také ekologicky a sociálně šetrným způsobem hospodaření. Považujeme také za samozřejmé, že sídlo naší společnosti v Nenačovicích u Berouna bylo postaveno s maximálním důrazem na přírodní materiály a ekologickou nenáročnost.

## **ZDRAVÉ BIO**

Biopotraviny jsou pěstovány s ohledem k přírodě a lidskému zdraví. To však neznamená, že každá biopotravina je zdravá. Vepřový bůček je zdrojem nezdravého cholesterolu, ať už je bůčkem konvenčním nebo v bio kvalitě. V biokvalitě lze zakoupit i méně zdravé či

vyložené nezdravé výrobky (kofein, alkohol, cigarety), to však jejich škodlivost nesnižuje. S biocigaretami si zaděláváme na rakovinu úplně stejně, jako s těmi „nebio“.

Protože pro nás jsou biopotraviny součástí širší koncepce zdravého životního stylu, snažíme se přinášet pouze takové potraviny, které přispívají ke zdravé a vyvážené stravě.

## EKOLOGICKY ŠETRNÝ ŽIVOTNÍ STYL

Uvědomujeme si svou odpovědnost vůči přírodě a budoucím generacím. Snažíme se proto chovat se ekologicky. Celý provoz Country Life v Nenačovicích u Berouna je proto zaměřen na nízkou ekologickou náročnost.

## ZAJÍMAVOSTI O EKOCENTRU

„Recyklovali“ jsme bývalý opuštěný seník (dnešní velkoobchodní sklad) a kravín (dnešní sídlo společnosti, balárna a pekárna).

Přestavěná budova kravína je dnes nízkoenergetickou stavbou a přistavěná nová část - Archa - má parametry pasivního domu. Jedná se o první pasivní dům postavený v České republice.

V nově dostavované části jsou v maximální možné míře využity přírodní materiály. Kde je to možné, je dřevo ponecháno v neopracovaném přírodním stavu a napuštěno pouze emulzí z lněného oleje a včelího vosku.

Stěny budov jsou extrémně tlusté a zajišťují tak velmi dobrou izolaci.

Na střeše máme sluneční kolektory na ohřev užitkové vody.

Dešťovou vodu zachycujeme do podzemních rezervoárů a využíváme na splachování a praní.

Používáme systém rekuperace vzduchu, který funguje na principu recirkulace: vytváří mix, v němž část tvoří přefiltrovaný vzduch z budovy s odpadním teplem a do něho je „přimíchán“ vzduch zvenčí. Vzduch zvenčí přichází podzemním potrubím, proto v zimě není tak mrazivý a v létě tak horký jako vzduch venku.

Ve všech kancelářských a obytných prostorách v ekocentru máme přírodní linoleum na bázi lněného oleje.

K úklidu a praní používáme ekologické čisticí a prací prostředky Ecover.

## **CERTIFIKÁTY A OCENĚNÍ**

Za dobu svého působení jsme získali několik velmi významných ocenění v oboru ekologického zemědělství a ekologických produktů.

1993 - čestné uznání v soutěži o ekologický projekt roku pro ekofarmu Country Life

2005 - prodejna Melantrichova vyhlášena Bioprodejnou roku

Výherce je vybírán odbornou porotou složenou ze známých a zkušených zástupců marketingu, potravinářství, medií, spotřebitelských sdružení a zástupců vyhlášovatele a odborných garantů soutěže. Stejná porota také hodnotí a vybírá bioprodukty, přihlášené do soutěže Česká biopotravina roku.

2006 - ocenění „Bartákův hrnec“ pro nejlepšího ekologického zemědělce roku



Cenu pro nejlepšího ekologického zemědělce roku uděluje každý rok Pro-bio svaz ekologických zemědělců. Hodnocena je nabídka a kvalita služeb, produkce bioproduktů, ekologická uzavřenost hospodářství a přínos pro rozvoj ekologického zemědělství. Cenou je putovní pohár plný zlatáků v podobě mincí, tzv. Bartákův hrnec. Je pojmenovaný podle Richarda Bartáka, nestora českého ekologického zemědělství.

2009 - ocenění „Good Egg - Dobré vejce“

Soutěž vyhlašuje mezinárodní organizace na ochranu hospodářských zvířat Compassion In World Farming. Toto ocenění mohou získat společnosti podporující nebo prodávající vejce z neklecových, tedy volných chovů nebo chovů na podestýlce.

## **4.2 OBECNÉ INFORMACE**

### **INFORMACE Z OBCHODNÍHO REJSTŘÍKU:**

Datum zápisu:	7. července 1992
Obchodní firma:	COUNTRY LIFE s.r.o.
Sídlo:	Beroun I, Nenačovice č.p. 87, PSČ 266 01
Identifikační číslo:	457 92 585
Předmět podnikání:	- masérské služby - hostinská činnost - pekařství, cukrářství - výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Statutární orgán - jednatel:	Otakar Jiránek, dat. nar. 19.08.1954 Praha 6, U páté baterie 1974/26, PSČ 162 00
den vzniku funkce:	7. července 1992

Jménem společnosti jedná každý jednatel samostatně. Podepisování jménem společnosti se děje tak, že k obchodní firmě připojí jednatel svůj podpis. K rozhodnutí o obchodním vedení společnosti je oprávněn každý jednatel samostatně.

Základní kapitál: 52 450 000,- Kč

Společníci: SPOLEČNOST PRAMENY ZDRAVÍ

Praha 6, Břevnov, U páté baterie 1974/26,

Identifikační číslo: 005 50 183

### 4.3 INTERNÍ INFORMACE

#### STRUKTURA VEDENÍ:

ŘEDITEL			
MANAŽER VELKO- OBCHODU	MANAŽER MALO- OBCHODŮ	MANAŽER VÝROBY	MANAŽER EKONOMIKY
vedoucí skladu, fakturace, nákupu, prodeje...	vedoucí každého obchodu potravin, kosmetiky, restaurace	vedoucí pekárny, balírny, zeleniny, kuchyně	vedoucí účtárny
MANAŽER PERSONALISTIKY	MANAŽER MARKETINGU	MANAŽER FARMY	EXTERNÍ EKONOMICKÝ PORADCE
x	X	x	x

Manažerský tým by měl vést společnost, korigovat je může ředitel, ten má také právo veta. Pokud nastane nějaký zásadní problém, manažerský tým předkládá návrhy řešení správní radě, která se schází dvakrát do roka.

Ke konci každého roku se sestavuje rozpočet. Na jeho tvorbě se podílí každý manažer - podle výsledků minulých období a podle nových okolností, jako jsou třeba pokyny správní

rady, pod vedením ekonomického manažera se připravuje několik variant pro každé středisko (obchod, restaurace, část výroby, administrativní části...). Rozpočet schvaluje ředitel a správní rada.

Mezi další povinnosti manažerského týmu patří dodržování a obhajoba rozdílů oproti rozpočtu.

Další úroveň vedení ve společnosti představují vedoucí, ti mají k řadovým pracovníkům nejbližší a působí na ně tak zvané kleště, protože mezi vedením (managementem) a zaměstnanci jsou jedinou styčnou plochou. To bývá často zdrojem problémů, protože být vedoucím znamená mít stejné povinnosti jako řadový zaměstnanec + odpovědnost za svěřené středisko.

## **INFORMAČNÍ SYSTÉM**

Když jsem nastoupila do této společnosti, informační systém nebyl ucelen, ale používaly se dva různé software. Pro ekonomickou část se používal software Stereo od společnosti Kastner, pro skladové hospodářství APLS. Účetní software byl v roce 2009 vyměněn za software ABRA G3 a ke skladovému hospodářství byly vytvořeny převodové můstky. Po roce přešel i sklad a výroba na ABRU. V následující části bych chtěla čtenářům podrobně představit úskalí dvou různých systémů v účetní jednotce a problematiku přechodu na jiný software.

Čtenář se může seznámit se skladovými systémy jak z pohledu primárního zadavatele údajů, vedoucího, který z těchto informací potřebuje různá souhrnná data, tak z pohledu účetní, která se na data dívá komplexně i s fakturami, nebo manažera, který zpracovává kompletace ve výrobě apod.

### **4.4 STRUKTURA SKLADŮ**

Skladové hospodářství v této společnosti je rozděleno na tři oblasti, ty se řídí svou příslušností: velkoobchod, výroba, maloobchody. Každá oblast má několik skladů (viz níže) a spravuje ji jiný manažer.

#### **VELKOOBCHOD**

Sklady velkoobchodu jsou rozděleny takto:

- hlavním sklad, kde se evidují potraviny
- profilové sklady, kde se eviduje: kosmetika a zelenina
- externí sklad, na kterém je pohyb zboží řízen jen převodkami a patří sem zahraniční zásoby, které mají dlouhou dobu expirace a společnost nemá dostatek vlastních skladových prostor
- později byla otevřena vzorková prodejna Archa, pro kterou byl také vytvořen sklad

Pohyby mezi sklady a příjmy řídí tým z nákupního oddělení, dodací listy vytváří expedienti a faktury obstarává fakturační oddělení. Data z těchto pohybů jsou důležitá pro obchodní oddělení, tyto zaměstnance zajímají podrobné pohyby (například: co si kupuje určitý zákazník, jaký udělá obrat za určité období, jakou má slevu apod.). Dále data používá účetní, kterou zajímají objemy pohybů za měsíc (například: celkové příjmy po skladech, celkové převody ze skladů / na sklady, celkové dodací listy a celkové výdejky – odpisy). Manažer velkoobchodu představuje správce a nejvyšší kontrolu.

## MALOOBCHODY

Společnost má v Praze několik obchodů, restauraci a bistro:

- obchod s potravinami v Melantrichově ulici
- restaurace v Melantrichově ulici
- obchod s kosmetikou v Melantrichově ulici
- obchod s potravinami a jídelní kout v Jungmannově ulici
- obchod s potravinami na Bělohorské ulici (v roce 2010 uzavřen)
- obchod s potravinami v ulici Čs. Armády (po rekonstrukci otevřen 2009)
- bistro v ulici Čs. Armády (po rekonstrukci otevřen 2009)

Každý sklad (tedy i pobočka) má svou vedoucí, která vytváří příjem na sklad, pohyby mezi sklady (například restaurace dováží i na obchod v Jungmannově ulici), a kontroluje pokladní, které vytvořenými prodejkami vyskladňují zboží. Další kontrolou a správcem je manažer maloobchodů.

## VÝROBA

Výrobu ve společnosti představuje:

- pekárna

- balárna
- mlýn (provoz ukončen v roce 2009)
- přípravná zeleniny (nemá sklad v programu, vede se způsobem B)
- kuchyně (nemá sklad v programu, vede se způsobem B)
- sklad obilí
- sklad obalů

Na pekárně i balárně se pro výrobu používají kompletace, mlýn byl málo používán a většinou jen na vlastní obilí, na skladě obilí není výroba, obilí zde schne, dozrává, odpočívá... před zpracováním. Pekárna a balárna má své vedoucí, kteří odpovídají za správné naskladnění a kontrolují aktuálnost kompletací, ty se nastavují s manažerem výroby, který současně spravuje všechny sklady.

## **4.5 SOUBĚH DVOU SYSTÉMŮ A**

Jak bylo již uvedeno, společnost prošla velkou změnou, co se týká softwarového vybavení. Na začátku byl účetní program striktně oddělen od skladového.

Mezi softwary byl vytvořen převodový můstek pouze na převod faktur. Stejně jako bylo vytvořeno několik skladů, byly i faktury rozřazovány do několika řad:

- velkoobchodní faktury pro tuzemské odběratele
- velkoobchodní faktury pro zahraniční odběratele
- velkoobchodní dobropisy pro tuzemské odběratele
- faktury z pekárny pro tuzemské odběratele
- dobropisy z pekárny pro tuzemské odběratele

Při přenosu faktur bylo postupováno takto: každou řadu bylo třeba exportovat ze skladového systému do sešitu v Excelu zvlášť a zase po jednom importovat do účetnictví. Ihned po importu bylo třeba spustit v účetnictví „údržbu“ software, která byla otázkou i několika hodin. Proto se převod prováděl na konci pracovní doby, spustila se údržba a ráno se odsouhlasil výsledek. Převádělo se s určitým zpožděním, aby často nedocházelo k chybám vzniklým opravou faktury. Po uzávěrce skladů, ta byla 15. den v následujícím měsíci, ale pouze ústní, to znamená, že staré pohyby se nedaly „zamknout“ a ochránit před změnou, se faktury v účetnictví a ve skladu ještě jednou zkontrolovaly a



porovnaly, pokud byl zjištěn rozdíl, musel být dohledán a správně srovnán na stav ve skladovém hospodářství.

Další pohyby nutné k zaúčtování byly ze systému zjišťovány ručně. V našem případě bylo účtováno postupně po jednotlivých skladech:

- celkový příjem (součet příjemek na sklad za určité období – měsíc), správnost příjemek byla kontrolována vždy namátkově.
- celkový prodej (součet dodacích listů)
- celkový převod mezi sklady (tzn. z a na účet), tento pohyb se účtoval na přechodný účet 395, po každém měsíčním účtování byl zůstatek 0.
- celkový výdej (to znamená výdej střediskům, které nemají sklad – zelenina, kuchyně, dále výdej na propagační účely a reprezentaci – pohoštění auditorů, vzorky a v neposlední řadě odpisy – prošlé zboží a materiál, rozprach, rozbití, drobné krádeže apod.)

Po jednotlivých skladech bylo postupováno proto, že každý sklad vedený ve skladovém hospodářství měl svůj účet, který kopíroval jeho pohyby a zůstatky.

V účetnictví nebylo možno zjistit, jaké položky zákazník odebral nebo z čeho se skládá fakturovaná částka, jaká je obrátkovost na skladě určitého zboží nebo materiálu ani položkový stav skladu. Pokud by pracovník ve skladovém hospodářství opravil, smazal nebo přidal fakturu (pohyb) v uzavřeném měsíci, v účetnictví by se tento pohyb nezobrazil.

Ve skladovém hospodářství zase nebyla zpětná vazba ve fakturaci. Fakturantky viděly jen vystavené faktury, ke stavu úhrad, datu, způsobu apod. neměly přístup.

## **4.6 SOUBĚH DVOU SYSTÉMŮ B**

Po změně účetního software byly vytvořeny převodové můstky na faktury i na ostatní pohyby.

Systém převodu byl hodně podobný jako v předchozím případě. Nejprve export do Excelu ze skladového software pak import do účetnictví.

Výhodou byla rychlost importu, automatické zaúčtování a eliminace chyb vzniklých lidským faktorem. Staré nevýhody, jako chybějící zpětná vazba faktur a neexistující možnost uzavřít fyzicky skladové pohyby za minulá období zůstávaly.

## **4.7 PŘECHOD NA JEDNOTNÝ SOFTWARE**

Již uvedené nevýhody, obtížná kontrola vazeb jednotlivých příjemek a faktur, chybějící manažerské aplikace a hlavně růst firmy tvořily největší tlak sjednocení obou systémů. Už při výběru nového účetnictví byl jedním z požadavků propracovaný skladový systém a pokročilá návaznost na účetní pohyby.

Implementace nového skladového software znamenala skoro roční proces příprav.

Prvotním počinem byla cenová kalkulace různých variant programového rozšíření. Cena tohoto software je složena z počtu modulů (jako například maloobchodní prodej, fakturace, pokladna...) a počtu uživatelů, kteří mohou být najednou v jednom modulu.

Každá společnost se na začátku musí provést analýzu u svých zaměstnanců a vyřešit, jak často a jak dlouho pracují v jednotlivých modulech a podle toho dimenzovat jejich velikost, dále záleží na počtu údajů v databázi (tedy na počtu skladových karet, veškerých pohybů na nich, počtu vystavovaných faktur, pokladních prodejů... a protože se systém jen rozšiřoval k již běžícímu účetnictví také na počtu údajů v deníku), podle objemu se volí stupeň programové náročnosti ABRA G1 až G4 – v našem případě byla již správně dimenzovaná verze programu ABRA G3 a jen záleželo na počtu povolených vstupů do nově otevíraných modulů.

V našem případě se namodelovala ideální situace (tedy ta, kdy bylo otevřeno co nejvíce modulů pro co nejvíce uživatelů). Poté, co jsme od dodavatele obdrželi cenovou nabídku, začali jsme snižovat (a tím i zlevňovat své nároky).

Ve chvíli takových rozhodnutí a počítání možných variant „od stolu“ si nikdo neuvědomil, jaké potíže to bude v praxi generovat. Například tím, že nebyl zakoupen modul „restaurační prodej“ se kalkulace jídel na našich restauracích a bistru se musela tvořit přes „výrobu“ a jednodušší kalkulace (což bylo velice obtížné nastavit a kontrolovat). Další zlevňující krok byl ten, že například do modulů prodej a nákup bylo zakoupeno méně vstupů, takže si zaměstnanci mezi sebou volají, jestli ten či onen modul používají a

popřípadě jestli by ho nemohli vypnout a pustit tak další. Také jistě nikdo nečekal, že budou takoví, kteří tuto obtíž vyřeší tím, že ráno se přihlásí do obvykle používaných modulů a celý den je nevypnou...

Dalším krokem byly softwarové úpravy v samotném programu. To znamená nastavení skladů a řad skladových dokladů (příjemky, výdejky, dodací listy, komplementační listy...).

Posledním, nejobtížnějším a nejdůležitějším krokem bylo zaučení pracovníků na nový program. Řadoví zaměstnanci byli proškoleni v základním ovládnání, vedoucí k tomu měli několik školení na kontrolní činnosti a další vazby a management s účtárnou prošli všemi těmito školeními plus další vazby s účetnictvím a širší možnosti kontrol a porovnávání meziměsíčních stavů.

## **4.8 JEDNOTNÝ SOFTWARE**

V prvním roce a půl byl sice ve společnosti jeden software, byl však rozdělen na dvě datová úložiště tzv. hnízda. Jedno bylo pro sídlo společnosti (tedy výrobu, velkoobchod a účtárnu) a druhé pro pražská střediska.

Velikou výhodou byla ucelenost systému. Ani ne z hlediska pracovníků skladu a výroby, kteří zadávají vstupní informace, ale pro vedení firmy, které má spojené informace z účtárny a skladu a hlavně pro účetní, kterým se kontrola vazeb mezi skladovými pohyby a obraty účtů v mnohém ulehčila.

Jednou komplikací, kterou zavinilo právě dvojí ukládání dat, byla nutnost pravidelného přeposílání si mezi úložišti datové balíky s provedenými změnami v dokladech a s novými doklady. Této operaci se říká replikace. To znamenalo „požádat“ druhé úložiště o přístup k dokladům, které obvykle používali ve druhém „hnízdě“ a počkat určitý časový interval, než odejde požadavek (jeden balík replikací) a přijde zpřístupněný doklad nebo řada dokladů (druhý balík replikací).

V půlce roku 2011 proběhla inovace internetového připojení maloobchodů a sídla a replikace mohly být odstraněny. To znamenalo úplné splynutí systému.

Firemní účetnictví se tak začalo chovat naprosto ideálně a nejen že by seděly obraty účtů s obraty na skladech, teď byly přesně svázány i jednotlivé pohyby mezi sebou (přijatá faktura měla tedy vazbu na příjemku – ze skladu – i vazbu na historii plateb – z účetnictví, kompletační listy ve výrobě měly svůj „obraz“ v účetnictví a u vystavené faktury byla také vidět vazba na dodací list, objednávku, platby...)

## **4.9 EVIDENCE ZÁSOb**

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, existují dva povolené způsoby evidence zásob. Společnost Country life používá oba.

Méně využívaný způsob B se aplikuje v malých provozech jako je kuchyň a zpracování zeleniny. Faktury s materiálem potvrzuje vedoucí provozu a odpovědný manažer, poté jsou zaúčtovány na nákladový účet 501 s příslušnou analytikou a střediskovým označením. Na konci měsíce se podle inventury zaúčtuje spotřeba materiálu, zkontroluje se měsíční obrat a srovná se konečný zůstatek.

Na zbytek (tedy na drtivou většinu) skladů se využívá způsob A – právě ten je velmi usnadněn splnutím systémů. Dalším usnadněním kontroly je analytické rozdělení účtů pořízení (například 111 001 pořízení materiálu – balírna), materiálů (například 112 212 – materiál na skladě – Melantrichova ul. restaurace), výrobků (například 123 150 – výrobky – pekárna) a zboží (například 132 200 – zboží na skladě – vzorková prodejna Archa).

## **4.10 POŘÍZENÍ ZÁSOb**

Protože společnost Country life je nejen obchodní podnik, ale i výrobní, bude zde názorně popsáno několik možností vstupu a přeměny zásob v podniku.

Na začátku je vždy nákup (materiálu, nebo končeného zboží). V evidenci bylo obtížné uzpůsobit skladovou kartu takovým zásobám, které byly během svého života v účetní jednotce jak materiálem, tak zbožím (nebyl to problém pro evidenci nebo převody mezi sklady a vydáváním do spotřeby nebo do prodeje, ale program v základu neuměl úbytek z jedné karty zaúčtovat na více nákladových účtů – výroba 501 a prodej 504 – musel být tedy s programátory upraven).

Příjemky se pořizovaly podle dodacích listů nebo faktur. Na velkoobchodě se o takovou práci starali nákupčí, ve výrobě vždy vedoucí střediska a stejně tak maloobchodní vedoucí měli zodpovědnost za svá střediska. Příjemky s původním dokladem byly předány do účtárny a k nim se na základě došlých faktur pořizovaly účetní záznamy. S účtováním faktur byla spojena i kontrola správnosti příjmemek. Pokud vznikl rozdíl, byla odpovědnost zadavatele příjemky, aby zjednal nápravu. Většinou se jednalo o pochybení našeho zaměstnance, málokdy zaměstnance u dodavatele.

Při měsíčních kontrolách účtů pořízení a stavů skladů byla určena určitá tolerance, jaký objem (v Kč) může zůstat na účtech 111 a 131, pokud byla tato hranice překročena, vždy se dohledalo, z jakého důvodu. I když byla částka na účtech pořízení v normě, musela jsem jako hlavní účetní mít přehled, co se v této částce skrývá. Proto jsem vždy zkontrolovala nevykryté příjmy (fakturou) a k částkám nad 10 000,-- jsem psala komentář nebo datum vykrytí a zakládala do složky.

Materiál byl nakupován pro několik různých „výrob“.

- Balička – na baličku probíhal přímý nákup jen minimálně, obvykle velkoobchod nakoupil velké množství materiálu (zboží) a poté balička naskladnila převodním dokladem. Úkolem baličky bylo rozdělování potravin z velkoobjemových nádob (na vstupu byly sudy s olejem nebo medem, pytle se sušeným ovocem, moukou...) do malých sáčků nebo skleniček s gramáží 100 – 250g s naší etiketou.
- Pekárna – vstupy na pekárnu byly obvyklé jak nákupem, tak převodem z velkoobchodu. Pekárna denně tvořila kompletací výkony, které opět denně převáděla na naše obchody nebo prodávala odběratelům. Příslušný účet 123 (výrobky) musel být denně nulový a objem pečiva se poznal podle obratu.
- Restaurace – naskladnění zde bylo ve většině zastoupeno vlastním nákupem a jen okrajově se odebíralo (převádělo) z velkoobchodu. Na restauraci bylo složité nastavení kompletací, v prvním půl roce se spotřeba účtovala skoro podle způsobu B (podle inventury), dalším nedostatkem byla omezená schopnost zadávat do kalkulací malé množství spotřebovaných ingrediencí (například koření). Během tohoto půl roku se za asistence programátorů z ABRY podařilo nastavit systém tak, aby na něj bylo spolehnutí.

- Velkoobchod – i zde probíhaly kompletace, však jen v minimální míře. Jednalo se obvykle o akční zboží, kdy byly prodávány například 2 kusy za cenu jednoho a sbalení takových 2 kusů se v ABŘE projevilo kompletačním listem.

Materiál se vždy změnil ve výrobek až na výjimku právě akčního zboží ve velkoobchodě, kdy zboží zůstalo zbožím, jen pro něj byla vytvořena nová karta.

## OCEŇOVÁNÍ PŘI POŘÍZENÍ

Nakoupené zásoby se oceňovaly pořizovací cenou, tase skládá z ceny pořízení (uvedené na faktuře) a ostatních vedlejších nákladů (například doprava, poštovné apod.). Pokud probíhal nákup v českých korunách, neznamenal to žádnou komplikaci, ale více než polovina objemu nakoupených zásob byla v cizích měnách (EUR, GBP, JPN a USD). Společnost pro usnadnění práce účetním a nákupčím používala měsíční pevné kurzy (takové rozhodnutí bylo stanoveno v jedné z účetních směrnic), kurz se stanovuje na základě kurzu devizového trhu vyhlášeného ČNB vždy k poslednímu dni předcházejícího měsíce.

Výrobky se oceňovaly vlastními variabilními náklady. V kalkulacích byla započtena nejen spotřeba materiálu ale i mzdové náklady. Vzhledem k tomu, že přes rozvahový den zůstával na skladě minimální počet výrobků (pouze výrobky z baličky v množství, co bylo vystaveno na maloobchodech a minimální zásoba ve velkoobchodu), fixní náklady na veškerou výrobu, které během roku byly účtovány do nákladů nebyly nijak aktivovány, podnik tedy vlastní výrobu oceňuje variabilními náklady.

**Příklad 11 ÚČTOVÁNÍ PŘÍJEMEK, PŘIJATÝCH FAKTUR A HOTOVOSTNÍCH DOKLADŮ ZA ZBOŽÍ A MATERIÁL**

TEXT ÚČETNÍHO ZÁPISU	ČÁSTKA	MD	D
Příjemka na zboží do velkoobchodu – potraviny	76 000,00	132110	131110
Faktura - potraviny na sklad - cena celkem za položky	75 000,00	131110	321005
Faktura - potraviny na sklad - cena za dopravu	1 000,00	131110	321005
Faktura - potraviny na sklad - DPH 14%	10 500,00	343014	321005
Faktura - potraviny na sklad - DPH 20%	200,00	343020	321005
Příjemka na zboží do velkoobchodu – kosmetika	111 285,00	132400	131110
Faktura - kosmetika na sklad - cena celkem za položky	4500 EUR		
4500 EUR x pevný kurz 24,73	111 285,00	131110	321002
doklad reverse charge - DPH 20%	22 257,00	343120	343120
Příjemka na materiál – balička	12 600,00	112111	111001
Faktura - olej na sklad - cena celkem za položky	12 600,00	111001	321002
Faktura - olej na sklad - DPH 14%	1 764,00	343014	321001
Příjemka na materiál – pekárna	7 017,60	112020	111002
Výdajový pokladní doklad - materiál pekárna (ZDD)	7 017,60	111002	211001
Výdajový pokladní doklad - vypočítaná DPH 14% (ZDD)	982,40	343014	211001
Příjemka na materiál - restaurace Melantrichova ul.	1 083,29	112320	111003
Výdajový pokladní doklad - materiál restaurace (ZDD)	1 083,29	111003	211005
Výdajový pokladní doklad - vypočítaná DPH 20% (ZDD)	216,71	343020	211005
Příjemka na zboží MO Jungmannova ulice	34 000,00	132300	131120
Faktura - zboží na prodejnu - celkem za položky	33 500,00	131120	321003
Faktura - zboží na prodejnu – poštovné	500,00	131120	321003
Faktura - zboží na prodejnu – DPH	6 800,00	343020	321003
Příjemka na zboží MO Melantrichova ulice	26 000,00	132320	131120
Faktura - zboží na prodejnu - celkem za položky	26 000,00	131120	321003
Faktura - zboží na prodejnu – DPH	5 200,00	343020	321003

Legenda účtů: 111001 – pořízení materiálu (balička), 111002 – pořízení materiálu (pekárna), 111003 – pořízení materiálu (restaurace Melantrichova ulice), 112020 – materiál na skladě (pekárna), 112111 – materiál na skladě (balička), 112320 – materiál na skladě (restaurace Melantrichova ulice), 131110 – pořízení zboží (velkoobchod), 131120 – pořízení zboží (maloobchod), 132110 – zboží na skladě (velkoobchod), 132300 – zboží na skladě (Jungmannova ulice), 132320 – zboží na skladě (Melantrichova ulice), 211001 – pokladna centrální, 211005 – pokladna MO Melantrichova ulice, 321002 – dodavatelé (zahraničí), 321003 – dodavatelé (maloobchod), 321005 – dodavatelé (velkoobchod),

343014 – DPH 14% (tuzemská), 343020 – DPH 20% (tuzemská), 343120 – DPH 20% (reverse charge).

Z tohoto příkladu vyplývá, že analytické rozdělení účtu společnosti není jen v oblasti skladů, ale samostatné účty mají různé řady faktur, pokladen, evidence DPH apod.

#### **Příklad 12 KURZOVÝ LÍSTEK S PEVNÝM KURZEM NA DUBEN 2012**

<b>Platnost od 30.03.2012</b>	<b>měna</b>	<b>množství</b>	<b>kód</b>	<b>kurz</b>
Austrálie	dolar	1	AUD	19,27
Brazílie	real	1	BRL	10,17
Čína	renminbi	1	CNY	2,941
Dánsko	koruna	1	DKK	3,324
<b>EMU</b>	<b>euro</b>	<b>1</b>	<b>EUR</b>	<b>24,73</b>
Filipíny	peso	100	PHP	43,14
Hongkong	dolar	1	HKD	2,385
Chorvatsko	kuna	1	HRK	3,292
Indie	rupie	100	INR	36,36
Indonesie	rupie	1000	IDR	2,025
Izrael	šekel	1	ILS	4,99
<b>Japonsko</b>	<b>jen</b>	<b>100</b>	<b>JPY</b>	<b>22,58</b>
Jihoafrická rep.	rand	1	ZAR	2,418
Jižní Korea	won	100	KRW	1,635
Kanada	dolar	1	CAD	18,58
Litva	litas	1	LTL	7,162
Lotyšsko	lat	1	LVL	35,31
Maďarsko	forint	100	HUF	8,387
Mexiko	peso	1	MXN	1,453
MMF	SDR	1	XDR	28,69
Norsko	koruna	1	NOK	3,252
Nový Zéland	dolar	1	NZD	15,22
Polsko	zlotý	1	PLN	5,954
Rumunsko	nové leu	1	RON	5,644
Rusko	rubl	100	RUB	63,01
Singapur	dolar	1	SGD	14,75
Švédsko	koruna	1	SEK	2,796
Švýcarsko	frank	1	CHF	20,53
Thajsko	baht	100	THB	60,08
Turecko	lira	1	TRY	10,41
<b>USA</b>	<b>dolar</b>	<b>1</b>	<b>USD</b>	<b>18,52</b>
<b>Velká Británie</b>	<b>libra</b>	<b>1</b>	<b>GBP</b>	<b>29,66</b>



## 4.11 SKLADOVÉ POHYBY

Správným naskladněním začíná koloběh zásob v podniku. Jak je již popsáno, pro různé účely se už na vstupu zásoby rozdělují na materiál a zboží.

Zboží je určeno k dalšímu prodeji beze změny, nebo například po doplnění povinných údajů (zboží ze zahraničí se polepuje etiketami s českým popiskem). Zboží na velkoobchod je většinou naskladněno příjemkami a je určeno buď na prodej odběratelům (zaregistrovaným v systému), nebo na přesun na naše maloobchodní prodejny, kam chodí koncoví zákazníci. Průběžně se kontroluje expirace, pokud je zjištěno, že se její konec blíží, jsou kontaktovány maloobchody a domlouvají se převozy na druhý den a slevy koncovým zákazníkům tak, aby se eliminovaly škody pro podnik. Každý měsíc před uzávěrkou je zboží namátkově zkontrolováno, zda souhlasí fyzický stav se skutečným, znovu se kontrolují expirace a doplňuje soupis položek k odepsání (většinou se jednalo o rozbité nebo roztržené obaly, znehodnocené kusy špatnou obsluhou zaměstnanců...). K uzávěrce je vedoucí povinen takovou výdejku s odpisy vytvořit, pokud je odpis na normu, kterou určují směrnice samostatně pro každý sklad, dopsat k ní komentář a odevzdat odpovědnému manažerovi, který vše potvrdí svým podpisem a předá do účtárny k archivaci. Na maloobchodech je pohyb zboží téměř totožný. Naskladňuje se na základě došlých faktur nebo prodejek přímo příjemkami nebo převodními příjemkami z velkoobchodu. I zde byl úbytek zboží ve většině způsoben prodejem a měsíční kontrolou a odpisem.

### Příklad 13 ÚČTOVÁNÍ BĚŽNÝCH POHYBŮ

TEXT ÚČETNÍHO ZÁPISU	ČÁSTKA	MD	D
VO dodací list - prodej odběrateli	1 000	504001	132110
MO dodací list - prodej zákazníkovi	1 200	504001	132210
VO převodka – výdej	600	395001	132110
MO převodka – příjem	600	132210	395001
VO výdejka - pravidelný odpis do norem	1 200	504002	132110
VO výdejka - pravidelný odpis nad normu	1 556	504999	132110
MO výdejka - pravidelný odpis do norem	200	504002	132210

Legenda účtů: 132110 – zboží (sklad VO), 132210 – zboží (sklad MO), 395001 – vnitropodnikové převody (sklad), 504001 – prodané zboží (prodej), 504002 – prodané zboží (odpis), 504999 – prodané zboží (odpis nad limit).

Materiál je určen k dalšímu zpracování. V naší společnosti je proces výroby velice krátký, proto se v již zmíněných provozech účtuje rovnou o výrobcích a ne o mezistupních výrobě (polotovary, nedokončená výroba). Jediným střediskem, u kterého se nedokončená výroba objevovala, byla ekofarma – tam dle inventury a odborného odhadu manažera byla při uzávěrkových operacích aktivována.

Materiál nakupovaný do výroby se vyskladní na základě dokladu „výdej materiálu do výroby“ a výrobky se naskladní na základě dokladu „příjem hotových výrobků“, tyto doklady vznikají dle nastavených kompletací. Kompletace se pravidelně kontrolují a opravují podle změněných surovin (například v pekárně bylo běžné měnit různé druhy jablek do náplní koláčů podle sezony). Měsíčně byly prováděny namátkové inventury jako u zboží a při zjištění velkého rozdílu dohledána chyba a přijata nápravná opatření.

#### **Příklad 14 ÚČTOVÁNÍ BĚŽNÝCH POHYBŮ**

<b>TEXT ÚČETNÍHO ZÁPISU</b>	<b>ČÁSTKA</b>	<b>MD</b>	<b>D</b>
Balička výdej materiálu do spotřeby	500	501001	112111
Balička příjem hotových výrobků	700	123111	613001
Balička převodka – výdej	700	395001	123111
VO převodka – příjem	700	132110	395001
VO dodací list – prodej odběrateli	700	613001	132110

Legenda účtů: 112111 – materiál na skladě (balička), 123111 – výrobky na skladě (balička), 132110 – zboží (sklad VO), 395001 – vnitropodnikové převody (sklad), 613001 – změna stavu výrobků.

#### **OCEŇOVÁNÍ PŘI VYSKLADŇOVÁNÍ**

Oceňování se provádí nejen při pořízení, ale při vyskladnění. Z dovolených metod ocenění na výstupu nebo při přeměně společnost používá vážený aritmetický průměr. V praxi to znamená, že veškeré úbytky jsou oceněny v průběhu měsíce odhadovanou částkou (je to částka spočítaná ke konci minulého měsíce, nebo pokud jde o první pohyb na kartě tak první pořizovací cenou) a správně se ocení až při měsíční skladové uzávěrci.

## 4.12 INVENTARIZACE

Řádná inventarizace probíhala v podniku dvakrát do roka. Vždy k rozvahovému dni, tedy k 31. 12. a pro větší kontrolu vedení ještě v polovině roku, obvykle v prvním červencovém týdnu. Inventura na maloobchodech a ve výrobních provozech zabrala zaměstnancům obvykle jeden pracovní den, ve velkoobchodě to byly dva dny. Manažeři pro svá pracoviště vypracovali inventární soupisy, které obsahovaly: označení skladové karty, název výrobku, měrné jednotky, ve kterých byly zásoby evidovány a počet měrných jednotek, které by měly být podle skladové evidence na stavu, jsou vymazány – jsou to tedy „slepé“ seznamy. Inventární soupisy jsou rozděleny mezi pracovníky, kteří tvoří týmy vždy minimálně o dvou lidech. Po kontrole veškerých zásob a doplnění fyzického stavu do soupisů jsou tato data přenesena do programu, ten nabídne možnosti záměn mezi sebou a poté vyhodnotí manka a přebytky a vytvoří příslušné inventární doklady.

Dalším krokem, který se provádí po vyhodnocení inventur, je předpis škod k úhradě odpovědným pracovníkům. Od manka se nejdříve odečte částka, které je dle dlouhodobých pozorování „normovaná“ ve směrnici jako přípustný inventurní rozdíl. Rozhodnutí o předepisování škod k úhradě je v plně v kompetenci manažera, ale v praxi probíhá tak, že poměrná část neobhájeného manka (krádeže apod.) nad limit se stejným dílem rozdělí mezi pracovníky s podepsanou hmotnou zodpovědností. Vyhotovují se škodní protokoly, které do tří pracovních dní jsou předány v účtárně. Na základě takových protokolů zaměstnanci uhradí své závazky.

### Příklad 15 ÚČTOVÁNÍ INVENTÁRNÍCH ROZDÍLŮ

TEXT ÚČETNÍHO ZÁPISU	ČÁSTKA	MD	D
Zjištěný přebytek na maloobchodě (ulice Jungmannova)	1 000	132300	648005
Zjištěné manko na MO (ulice Melantrichova) - do norem	5 000	548100	132320
Zjištěné manko na MO (ulice Melantrichova) – nad normu, předepsáno k úhradě zaměstnancům	10 000	548100	132320
Zjištěné manko na MO (ulice Melantrichova) – nad normu	2 000	548999	132320
Formulář uznání manka - odpovědný zaměstnanec	10 000	335001	648005
Úhrada předepsané škody	10 000	211002	335001

Legenda účtů: 132300 – zboží na skladě (maloobchod v Jungmannově ulici, Praha), 132320 – zboží na skladě (maloobchod v Melantrichově ulici, Praha), 335001 –

pohledávky za zaměstnanci krátkodobé, 548100 – provozní náklady (inventurní rozdíly daňové), 548999 – provozní náklady (nedaňové), 648005 – provozní výnosy (inventurní rozdíly).

Inventarizací jsou dále zjištěny zásoby, které nemají takovou hodnotu, jakou vykazují v systému. V polovině roku se o tomto zjištění neúčtuje, ale k rozvahovému dni jsou tvořeny opravné položky. Manažer velkoobchodu, maloobchodu a ekonomický manažer prochází výsledky inventur a podle pohybů na kartách (četnost, poslední prodej...) určují míru snížení hodnoty. Jiná kritéria platí pro chlazené zboží (jogurty, náhražky masa, mléko apod.), zde je krátká doba expirace a zboží, které přes Vánoční svátky zůstane na skladě, bývá s největší pravděpodobností prodáváno v lednu se slevou. Všechny tyto případy jsou zaneseny v protokolu, který slouží jako podklad pro účtování.

### **4.13 PRODEJ**

Základní prodejní cena je stanovována na základě marže, která je v programu automaticky připočtena k průměrné nákupní ceně. Taková základní cena je ještě upravována ručně odpovědným manažerem, který zohledňuje například pohyb kurzu české koruny vůči ostatním měnám (tak eliminuje ztráty z kurzových rozdílů), dále má k dispozici prognózy z trhu a informace od partnerů o možném nedostatku nebo přebytku toho kterého zboží a možnosti využít naši zásobu nebo nutnost se předzásobit a počítat, že s tím se pojí další náklady...

Z takto upravené ceny se tvoří ceníky. Základní ceník je publikován 4x do roka v tištěné podobě a dostávají ho všichni registrovaní velkoobchodní odběratelé.

Skladový program má v paměti několik dalších – zvýhodněných ceníků. Ty se aktualizují spolu se základním ceníkem. Ceníky se přiřazují ručně k odběratelům, kteří přesáhli domluvené odběry za období (obvykle je hodnoceno pololetí a pak celý kalendářní rok).

Obchodní zástupci mají možnost dát na určité položky nebo na určité období další slevu, kterou odběratelům fakturantky zohledňují ve fakturách.

Zvláštní ceník je pro velkoobchodní řetězce, se kterými je domluven nejen ceník a různé akční zboží, ale jsou i přesně dané obrátové bonusy, příspěvky na reklamu u odběratele apod.

Dalším ceníkem, který je ve společnosti používán, je maloobchodní ceník. Ten platí na všech pražských maloobchodech bez výjimky. Nabízený sortiment se na jednotlivých obchodech může měnit, to je dáno tím, že obchody nejsou stejně veliké. Proto nejmenší obchod (v Jungmannově ulici) má nejužší sortiment a je k němu připojeno jen malé občerstvení, nejstarší obchod (v Melantrichově ulici) je svou velikostí uprostřed a ve stejném areálu je ještě obchod s kosmetikou a veganská restaurace, největší obchod (v ulici Čs. Armády) má největší nabídku hlavně co se týká různých pochutin a sladkostí, v návaznosti na tuto prodejnu je umístěno bistro i nejnovější prodejna (v Sokolovské ulici) nabízí velice širokou škálu biopotravin, ekologických čistících prostředků a kosmetiky.

#### **4.14 Vliv zásob na finance podniku**

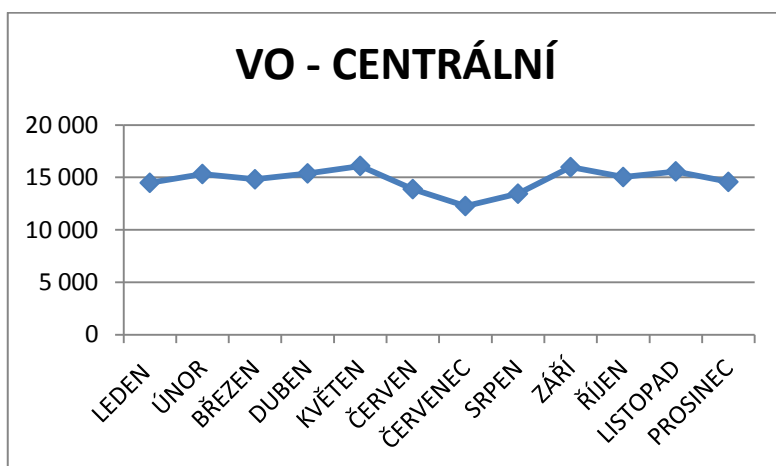
V tabulce je vývoj stavu zásob a tržeb v podniku v roce 2011. Vybrala jsem jen několik ukázkových skladů, které se liší povahou skladovaného zboží a materiálu a celkový stav zásob.

Podnik již během svého dlouholetého trvání poznal, že některé měsíce v roce (některá období, například léto) jsou na tržby slabší a jiná silnější. Ukážeme si, které sklady lze dle tohoto poznatku řídit a které jiné nikoliv.

V praxi se dále sledují některé poměrové ukazatele, například marže za jednotlivá střediska, obchodní přírážka, rentabilita tržeb, rentabilita nákladů, obrat a doba obratu zásob... Posledně zmíněné si ukážeme na příkladu.

### Příklad 16 STAV SKLADU PO MĚSÍCÍCH:

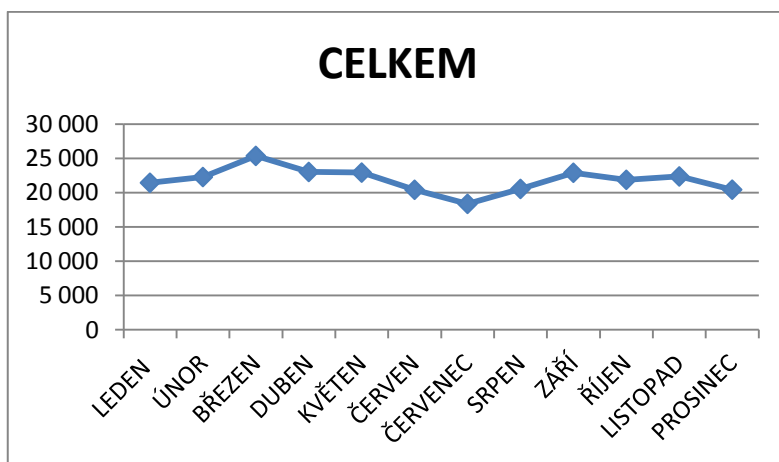
VO - CENTRÁLNÍ	STAV V TIS. KČ
LEDEN	14 486
ÚNOR	15 325
BŘEZEN	14 822
DUBEN	15 385
KVĚTEN	16 095
ČERVEN	13 885
ČERVENEC	12 273
SRPEN	13 448
ZÁŘÍ	15 982
ŘÍJEN	15 037
LISTOPAD	15 576
PROSINEC	14 574



Komentář: Velkoobchodní sklad je pro společnost stěžejní a právě na něm je cca 75 % zásob. V letních měsících, kdy se projevuje propad obrátů je patrný mírný pokles skladovaných zásob – ten tvoří hlavně chlazené zboží a zboží s malou dobou trvanlivosti.

### Příklad 17 STAV SKLADU PO MĚSÍCÍCH:

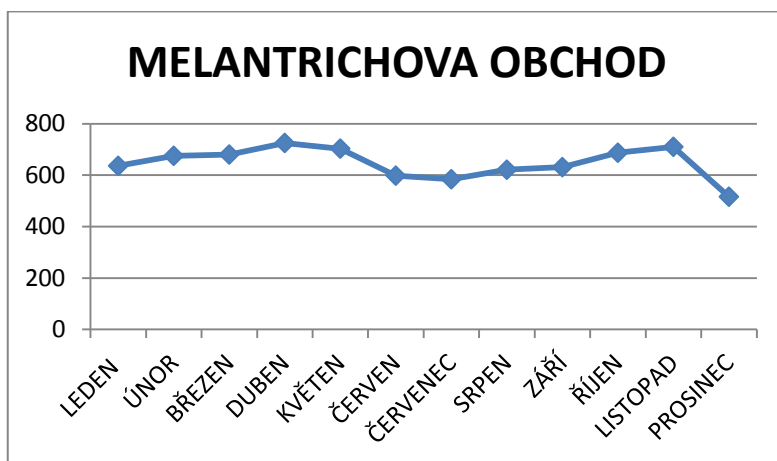
CELKEM	STAV V TIS. KČ
LEDEN	21 442
ÚNOR	22 277
BŘEZEN	25 359
DUBEN	23 014
KVĚTEN	22 924
ČERVEN	20 416
ČERVENEC	18 365
SRPEN	20 543
ZÁŘÍ	22 899
ŘÍJEN	21 872
LISTOPAD	22 362
PROSINEC	20 434



Komentář: externí sklad „CEVA“ je umístěn v Loděnici, která je vzdálená cca 5 km, je tedy v běžné pracovní době snadno dostupný. I zde jsou patrné letní slabé měsíce. Společnost platí za uskladnění měsíční poplatek, ten je vázán na objem zásob a na počtu pohybů s nimi – spojitost s finančním objemem zde není.

### Příklad 18 STAV SKLADU PO MĚSÍCÍCH:

MELANTRICHOVA OBCHOD	STAV V TIS. KČ
LEDEN	636
ÚNOR	675
BŘEZEN	680
DUBEN	725
KVĚTEN	703
ČERVEN	598
ČERVENEC	584
SRPEN	621
ZÁŘÍ	631
ŘÍJEN	687
LISTOPAD	710
PROSINEC	516

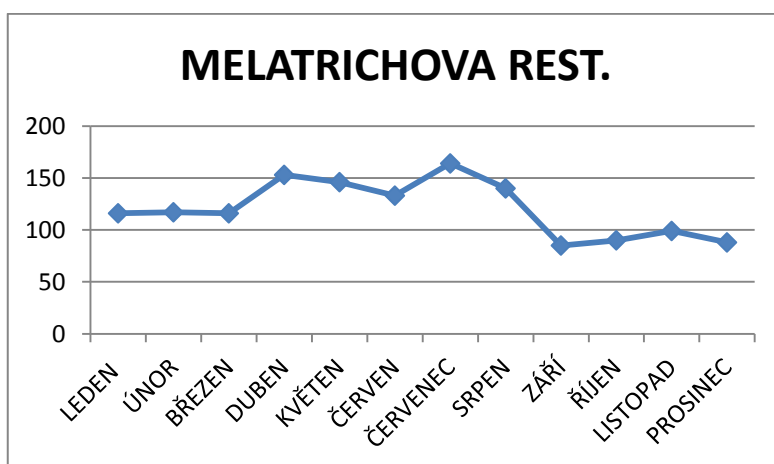


Komentář: jako zástupce maloobchodní sítě je zde uvedena prodejna v Melantrichově ulici. I zde jsou zásoby řízeny dle slabých i silných období, navíc je patrný propad na konci roku, kdy je snaha vyprodat a přes svátky nechat na prodejně co nejméně zeleniny, chlazeného zboží, pečiva apod.



### Příklad 19 STAV SKLADU PO MĚSÍCÍCH:

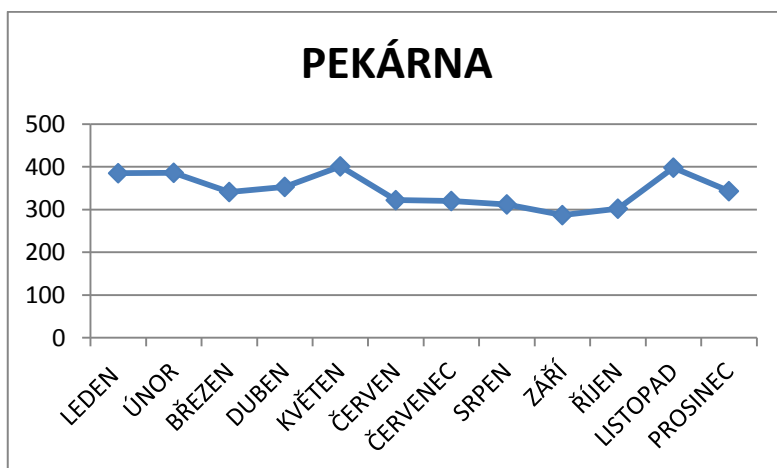
MELATRICHOVA REST.	STAV V TIS. KČ
LEDEN	116
ÚNOR	117
BŘEZEN	116
DUBEN	153
KVĚTEN	146
ČERVEN	133
ČERVENEC	164
SRPEN	140
ZÁŘÍ	85
ŘÍJEN	90
LISTOPAD	99
PROSINEC	88



Komentář: dalším typem zásoby je materiál pro výrobu v restauraci. Vývoj zásob jde přesně opačným trendem, než v předchozích případech. Důvodem byl nejen vývoj cen surovin, ale také špatné rozhodování o potřebě drahých surovin. To bylo patrné hlavně v létě, kdy většina skladů snižovala zásoby a v době horšího cashflow restaurace držela na skladě nejvíce zásob. Po nařízených změnách se situace významně změnila.

### Příklad 20 STAV SKLADU PO MĚSÍCÍCH:

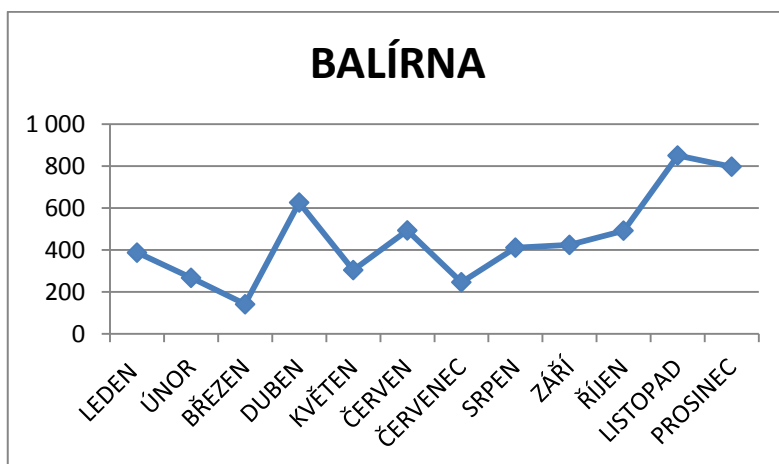
PEKÁRNA	STAV V TIS. KČ
LEDEN	385
ÚNOR	386
BŘEZEN	341
DUBEN	353
KVĚTEN	401
ČERVEN	322
ČERVENEC	320
SRPEN	312
ZÁŘÍ	287
ŘÍJEN	302
LISTOPAD	398
PROSINEC	343



Komentář: pekárna je příkladem konstantní výroby. O tom svědčí i přibližně stejná úroveň objemu zásob držených na skladě. Hodnota skladovaného materiálu se pohybuje mezi cca 300 až 400 tisíci, stav skladu ovlivňuje vývoj cen surovin. Mezi výrobky nepatří jen běžné celozrnné pečivo tedy rohlíky a chléb, ale také cukrářské výrobky jako koláče s makovou, povidlovou nebo jablečnou náplní, sladké rohlíky s makovou náplní, muffiny... Náplně jsou velmi drahé a jsou dodávány v týdenních cyklech, takže pokud dodávka náplní je naskladněna v den uzavření skladu, dojde k výkyvu, ten je vidět v květnu a listopadu.

### Příklad 21 STAV SKLADU PO MĚSÍCÍCH:

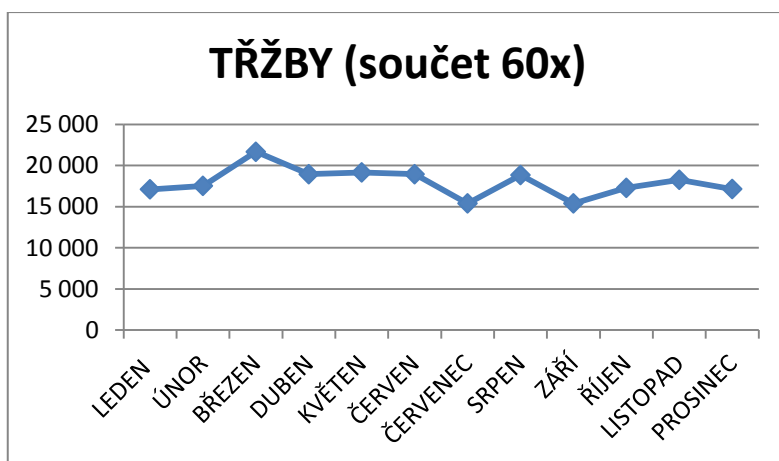
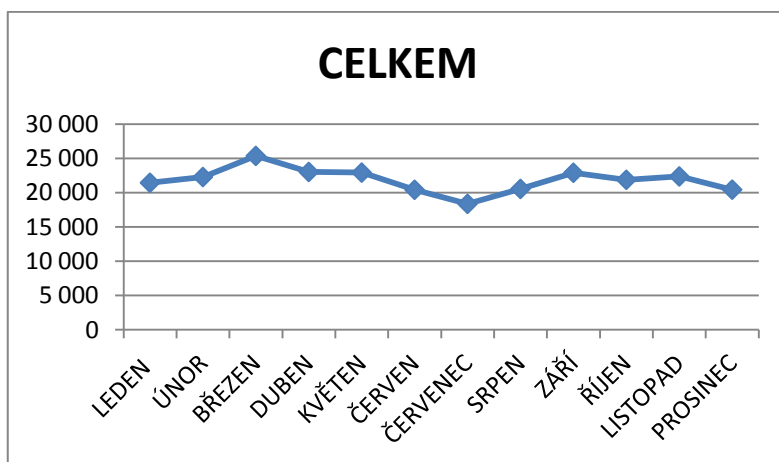
BALÍRNA	STAV V TIS. KČ
LEDEN	387
ÚNOR	267
BŘEZEN	141
DUBEN	626
KVĚTEN	304
ČERVEN	493
ČERVENEC	246
SRPEN	411
ZÁŘÍ	424
ŘÍJEN	492
LISTOPAD	850
PROSINEC	797



Komentář: hodně specifický je sklad balírny. Výkyvy jsou zaviněny tím, že dokladově je převeden materiál z velkoobchodního skladu na balírnu v jedné převodce a zpět zabalené výrobky jsou dodávány postupně jak na velkoobchod, tak do sítě maloobchodů, dále je velký rozdíl v ceně balených surovin (mezi drahé suroviny patří například oříšky nebo suché plody, naopak výrazně levnější jsou luštěniny).

**Příklad 22 STAV SKLADU PO MĚSÍCÍCH:**

<b>CELKEM</b>	<b>STAV V TIS. KČ</b>	<b>TŘŽBY (součet 60x)</b>
LEDEN	21 442	17 109
ÚNOR	22 277	17 525
BŘEZEN	25 359	21 664
DUBEN	23 014	18 940
KVĚTEN	22 924	19 161
ČERVEN	20 416	18 939
ČERVENEC	18 365	15 397
SRPEN	20 543	18 839
ZÁŘÍ	22 899	15 398
ŘÍJEN	21 872	17 283
LISTOPAD	22 362	18 262
PROSINEC	20 434	17 145



Komentář: k celkovému přehledu stavu skladů je v tabulce přidán přehled tržeb. Ten dokládá slabé letní měsíce. O srpnovém lepším výsledku byla ve firmě vedena diskuse, ale vzhledem k opětovnému propadu v září bylo zkonstatováno, že podniky se předzásobili na září (to je už několik let prezentováno jako měsíc biopotravin).

#### ANALÝZA OBRATU ZÁSOB A DOBY OBRATU ZÁSOB VE SPOLEČNOSTI

Ukazatel obratu udává počet obrátek zásob, tedy kolikrát se zásoby ve sledovaném období přemění na jinou formu oběžných aktiv. Při vyhodnocování je žádoucí co možná nejvyšší počet obrátů.

Vzorec pro výpočet: **OBRAT ZÁSOB = TRŽBY / ZÁSOBY**

Ukazatel doby obratu vyjadřuje, kolik dnů jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Při vyhodnocování musíme dávat pozor, protože na rozdíl od obratu zásob je doba obratu zásob potřebná co nejkratší.

Vzorec pro výpočet: **DOBA OBRATU ZÁSOB = 365 / OBRAT ZÁSOB**

Můžeme se setkat s obměnou vzorce dle bankovní praxe (360 dnů) nebo s počtem pracovních dnů v měsíci (v roce).

#### Příklad 23 STAV SKLADU PO MĚSÍCÍCH:

CELKEM	OBRAT ZÁSOB	DOBA OBRATU
LEDEN	0,798	457,439
ÚNOR	0,787	463,972
BŘEZEN	0,854	427,254
DUBEN	0,823	443,512
KVĚTEN	0,836	436,682
ČERVEN	0,928	393,465
ČERVENEC	0,838	435,359
SRPEN	0,917	398,014
ZÁŘÍ	0,672	542,807
ŘÍJEN	0,790	461,915
LISTOPAD	0,817	446,946
PROSINEC	0,839	435,020

## 4.15 DOPORUČENÍ ZMĚN

V podniku byly slabiny v nastavených kontrolních procesech, které vznikly změnou software. Na počátku změny byly kontrolní mechanismy nastaveny v obvyklých mezích, jak to vývojáři software doporučili. Postupem času bylo nutno kontroly rozšiřovat a v dnešní době je dle mého názoru systém zavedených kontrol dostačující.

Riziko bych viděla v lidském faktoru. Už na počátku zadávání dat do skladového systému, tedy u přijímání zboží hlavně na maloobchodech je poměrně vysoká chybovost. To stojí další práci finanční účetní, která při účtování faktur chyby objeví a musí je po telefonu s pracovníky příjmu řešit (to již bylo zmíněno v kapitole zabývající se pořízením zboží). Další riziko lidského faktoru vidím v tom, že s programem pracují lidé, kteří jsou málo proškoleni, nebo jsou proškoleni, ale nevyužívají plně své vědomosti a tím vznikají chyby na výstupu (například ve špatně zadaných sazbách DPH u prodejů v restauraci zákazníkům, kteří si jídlo odnášejí domů). Takto vzniklé chyby nejsou dobře dohledatelné a kontroly všech nahodilých jevů přidává práci účetním.

## 5 ZÁVĚR

Cílem mé práce bylo objasnit problematiku zásob v účetní jednotce jak z pohledu čistě teoretického, tak v uvedení do praxe. Jako příklad sloužil podnik, který se zásobami má dlouholeté zkušenosti.

Na základě zákonů, předpisů a dalších vyhlášek se teoreticky popsané postupy aplikují do praxe.

Společnost používá oba možné způsoby vedení zásob, to je jak způsob A, při kterém se používají účty pořízení, tak způsob B, zde se veškeré náklady spojené s pořízením účtují na nákladové účty. Společnost sledujeme v době obměny informačního systému, čtenář se tedy seznámil nejen s problematikou skladového hospodářství, ale i s návazností na účetnictví.

Způsobem A je vedena většina skladů s materiálem i zbožím, na vstupu jsou zásoby oceněny pořizovací cenou a na výstupu váženým aritmetickým průměrem. Způsob B je používán na sklady s okrajovou důležitostí – na sklad kuchyně pro zaměstnance a na výrobu zeleniny. Podnik se zde přísně drží platných předpisů.

Dle zákona probíhají také pravidelné inventarizace. Inventarizace probíhá vzhledem k velikosti zásob jeden až dva dny a provádí ji dvoučlenné inventarizační komise. Na základě porovnání fyzického stavu skladu s účetním jsou vyhotovovány doklady k inventarizačním rozdílům. Ty mají charakter buď přebytků, mank do normy nebo mank nad normu. Na základě rozhodnutí odpovědného manažera jsou manka předepisována zaměstnancům k úhradě. Manažeři mají dále povinnost vytvořit návrh na opravné položky a ten konzultovat s ekonomickým manažerem.

Tato práce a prohloubení si znalostí k tématu, kterým se zabývá většina podniků, pro mě byla velikým přínosem. Mám větší přehled o předpisech a zákonech, o které se tato problematika opírá, ale zjistila jsem, že praxi je často obtížné přesně podle teorie aplikovat. Ať už z důvodu vybavení skladovými systémy nebo chybami v lidské práci a na to navazující různé kontroly.

## **SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:**

### **KNIŽNÍ PUBLIKACE:**

BŘEZINOVÁ, Hana, MUNZAR, Vladimír. *Účetnictví I*. 3. přepracované a rozšířené vydání: Institut Svazu účetních, a. s. 495 s. ISBN 978-80-86716-45-9.

FIBÍROVÁ, Jana, ŠOLJAKOVÁ, Libuše, WAGNER, Jaroslav. *Nákladové a manažerské účetnictví*, 1. vydání. Praha : ASPI, a. s. 432 s. ISBN 978-80-7357-299-0.

LOUŠA, František. *Zásoby*. 3. aktualizované vydání. Grada Publishing, a. s. 2007. 170 s. ISBN 978-80-247-2117-0.

SAMUELSON, Paul A., NORDHAUS William. *Ekonomie*. Vydání druhé, Praha : Nakladatelství Svoboda 1955. 1011 s. ISBN 80-205-0494-X.

SCHIFFER, Vladimír. *Inventarizace v praxi*. První vydání, Praha. Grada Publishing, a. s., 2006. 292 s. ISBN 80-247-1921-5.

MULLEROVÁ, Libuše. *Auditing pro manažery aneb proč a jak se ověřuje účetní závěrka*. 1. vydání. Praha : ASPI, a. s. 136 s. ISBN 978-80-7357-308-9.

### **ZÁKONY A VYHLÁŠKY:**

*Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví ve znění pozdějších předpisů*

*Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení č. 563/1991 Sb., zákona o účetnictví ve znění pozdějších předpisů*

*Zákon č. 47/2011 Sb. o dani z přidané hodnoty ve znění pozdějších předpisů*

### **INTERNETOVÉ ZDROJE:**

*FIFO (First In First Out)*. [cit 2012-01-29]. <http://managementmania.com/index.php/zakladni-pojmy/424-fifo>

SOUKUPOVÁ, Klára. *Je komisní prodej přežitek? Ne, příležitost pro obchodníka*. [2008-09-03]. <http://www.podnikatel.cz/clanky/je-komisni-prodej-prezitek/>



*Vnitropodnikové směrnice – proč je mít?*. <http://www.smernice.com>

*Firmy sa nechcú zásobiť. Boja sa krízy*. [cit 2011-12-07]. <http://hnonline.sk/ekonomika/c1-54008090-firmy-sa-nehcu-zasobit-boja-sa-krizy>

## **BAKALÁŘSKÉ PRÁCE:**

BRYNDOVÁ, Kamila. *Zásoby – oceňování, vykazování a inventarizace*. Znojmo, 2010. 62 s. Bakalářská práce. SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ ZNOJMO, s. r. o. Vedoucí práce Ing. Eva Sládková